

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين

The Degree of Applying Secondary School Principals Application of Engineering Administration and Its Relation With Change Management Practices Al-Balka Province From Teachers Point of View

إعداد

فايز محمد شحاده الجعارات

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الخطة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2017

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

فَتَعَٰلَى ٱللَّهُ ٱلْمَلِكُ ٱلْحَقُّ ۗ وَلَا تَعْجَلْ بِٱلْقُرْءَانِ مِن قَبْلِ
أَن يُقْضَىٰٓ إِلَيْكَ وَحْيُهُۥ ۖ وَقُل رَّبِّ زِدْنِى عِلْمًا ١١٤

صدق الله العظيم

سورة طه، الآية: 114

تفويض

أنا فايز محمد شحادة الجعارات أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : فايز محمد شحادة الجعارت

التوقيع :

التاريخ : 23 / 1 / 2017

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين.

وأجيزت بتاريخ : 23 / 1 / 2017

أعضاء لجنة المناقشة :		التوقيع
أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي	رئيساً و مشرفاً	....
أ. د. عبد الفتاح الخليفات	ممتحناً خارجياً	....
د. أمجد الدرادكة	عضواً	....

الشكر والتقدير

الحمدالله الذي بحمدة تدوم النعم وأشكر الله سبحانه وتعالى على كل ما منحني إياه واكتمال هذه الرسالة ومن ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى أسرة جامعة الشرق الأوسط وأساتذتها الكرام إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور : عبد الجبار توفيق البياتي على مساعدته وتوجيهه لي فقد كان رمزا في الإخلاص والعطاء والعلم والمعرفة كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة ولكل من مد يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة مع الشكر والعرفان والحياة الطيبة للجميع .

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى والدي ووالدتي الغاليين على قلبي أطال الله في عمرهما وحفظهما...

إلى زوجتي الحبيبة أطال الله في عمرها وحفظها التي وقفت بجانبي...

إلى بناتي نور قلبي حفظهم الله ورعاهم هداية ولين وسدن أتمنى لهم دوام الحياة السعيدة..

إلى أخواتي وأخوتي حفظهم الله ورعاهم...

وأتمنى للجميع الحياة السعيدة والعمر المديد

أهدي ثمرة جهدي في إعداد هذه الرسالة ..

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	ك
الملخص بالعربية	ل
الملخص بالإنجليزية	م
الفصل الأول **خليفة الدراسة وأهميتها**	**1**
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أهداف الدراسة وأسئلتها	5
أهمية الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
حدود الدراسة	7
محددات الدراسة	7
الفصل الثاني **الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة**	**8**
الأدب النظري	8
الدراسات السابقة	30
الفصل الثالث **الطريقة والأجراءات**	**36**
منهج البحث المستخدم	36

الموضوع	الصفحة
مجتمع الدراسة	36
عينة الدراسة	37
أداتا الدراسة	38
صدق الأداتين	38
ثبات الأداتين	39
المعالجة الإحصائية	40
إجراءات الدراسة	41
الفصل الرابع **نتائج الدراسة**	**42**
نتائج الإجابة عن السؤال الأول	42
نتائج الإجابة عن السؤال الثاني	47
نتائج الإجابة عن السؤال الثالث	54
نتائج الإجابة عن السؤال الرابع	56
نتائج الإجابة عن السؤال الخامس	61
الفصل الخامس **مناقشة النتائج والتوصيات**	**66**
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	66
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	67
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	70
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	72
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	71
التوصيات	72
المراجع	**74**
المراجع العربية	74
المراجع الانجليزية	80
الملحقات	**81**

قائمة الجداول

رقم الجداول	محتوى الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد المجتمع على مديريات التربية في محافظة البلقاء حسب الجنس	37
2	توزع أفراد العينة حسب مديريات التربية في محافظة البلقاء حسب الجنس	38
3	معاملات ثبات أداة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية	39
4	معاملات ثبات أداة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء	40
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	42
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في مجال تطوير إجراءات العمل مرتبة تنازلياً	44
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في مجال تحديد إجراءات العمل مرتبة تنازلياً	46
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	48
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال المشاركة والتعاون مرتبة تنازلياً	49
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة درجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً	51

رقم الجداول	محتوى الجدول	الصفحة
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة درجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال الاتصال والحوار مرتبة تنازلياً	53
12	معاملات الارتباط باستخدام بيرسون بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير ومجالاتها	55
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة	56
14	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة	57
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس	58
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	59
17	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	60
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة	61
19	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة	62

رقم الجداول	محتوى الجدول	الصفحة
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t–test)، تبعا لمتغير الجنس	63
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	64
22	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	65

قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	أسماء المحكمين	82
2	استبانة الهندسة الإدارية بصورتها الأولية	83
3	استبانة إدارة التغيير بصورتها الأولية	88
4	استبانة الهندسة الإدارية بصورتها النهائية	91
5	كتب التسهيل	98

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين

إعداد: فايز محمد شحادة الجعارات

إشراف: أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وبين إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين .

ولأجل تحقيق هذا الهدف تم اختبار عينة تتألف من (204) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في محافظة البلقاء خلال العام الدراسي 2016– 2017 .

طور الباحث أداتين للدراسة مكونة من أستبانة للهندسة الإدارية والثانية استبانة لإدارة التغيير . وتم التحقق من صدقهما وثباتهما. وأشارت النتائج إلى:

1- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة
2- إن درجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة.
3- وجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير فيها **.**
4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الخبرة الجنس المؤهل العلمي**.**
5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي .

الكلمات المفتاحية: الهندسة الإدارية، إدارة التغيير.

The degree of using secondary school principals application of Re engineering administration and its relation with change manag met in Al_ Balka province from teachers point of view

By

Faiyz M. S. Al-Jaraat

Supervisor

Prof. Dr. Abdul Jabbar T. Al-Biati

Abstract

This study aimed at investigating the relationship between the degree of using secondary school principals of engineering administration and change management application from teachers point of view in AL BaLKa province

To achieve The objective of the study a sample of (204) teachers were drawn consisted of .Two Questionnaires were developed .The first for engineering administration and the second for change management .The validity and reliability of both tods were achieved.

Of the study the weal the following :

The degree of using engineering administration by secondary school principals in Al _ Balka province form teachers point of view was medium.

the degree of change management application by second school principals in Al- Blalka province from teachers point of view was medium.

There was significant and positive relatship between using engineering administration by general secondary school principals and their application to change management .

There were no differences in the using engineering administration by secondary school principals from teacher's point of view due to sex experience and scientific qualification variables.

Key Word: Application of Engineering, Change Management

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

يعتبر مدير المدرسة له أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية وفي بناء علاقات إنسانية متميزة، ولكي يحقق المدير أهداف العملية التربوية يجب أن يتصف بمواصفات وخصائص عدة ومن هذه المواصفات استخدام أسلوب تفويض السلطة والاتصاف بالإبداع الإداري والشفافية الإدارية والهندسة الإدارية.

وتعد المنظمات التي تبنت الهندسة الإدارية واستخدمتها في معالجة المشكلات أدت إلى اكتشاف رؤى جديدة، إذ حققت من خلالها نجاحات كثيرة في أداء المنظمات الأمر الذي ساعد على تحسين هذا المدخل واستخدامه في المنظمات التعليمية الحديثة لتحسين أدائها التربوي (حلمي، 2003)

تسعى الهندسة الإدارية "والتي تعرف بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (عاطف، 2009) إلى إيجاد تحسينات من الجذور في أساليب ومجالات العمل في جميع المنظمات حتى تتناسب مع متطلبات العصر الذي يتمثل في عصر السرعة والثورة التكنولوجية وتسعى إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين وتطوير أداء العاملين حتى يقوموا بالأعمال المفيدة بالطريقة الصحيحة (خليل، 2008) .

وقد أجريت العديد من الدراسات بشأن الهندسة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات التربوية. ومن هذه الدراسات دراسة الحنتولي (2015) التي درست علاقة الهندسة الإدارية بتفويض السلطة

ودراسة الديين (2013) التي درست علاقة الهندسة الإدارية بممارسة الإبداع الإداري، ولم يجد الباحث أية دراسة تناولت علاقة الهندسة الإدارية في ممارسة إدارة التغيير.

لقد كانت الكثير من المنظمات في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش في حالة متغيرة والآن أصبحت الكثير من المنظمات تشهد تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء في الكم أو النوع والسرعة وتعتبر البيئة لها أهمية في التغيير (عبوي، 2006).

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم عالم المتغيرات السريعة الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف سيرته وإذ أننا جزء من هذا العالم فلا بد وإن نتأثر ونستجيب لهذه التغيرات بما يتفق وخصائصنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية بحيث نحافظ على ذاتنا ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه. (جرادات وعريقات و المعاني 2013)

يعتبر التغيير في المجالات التربوية من الأمور بالغة الأهمية حيث يتضمن هيكلة شاملة تعتمد كل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التي تعمل على استثمار الوقت والجهد وتطوير العمل من خلال إتاحة الفرصة للإبداع في كل الإطارات المعلوماتية والعمل في بيئة أكثر قربا على العالم، وذلك من خلال تأهيل الإداريين وتزويدهم بالمهارات المطلوبة لمواجهة هذه التغييرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات. (Bryn , jolFsson & Hitt,2002).

وقد عرفتها الحريري (2011، 60) التغيير هي : "عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها ، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات".

وقد أجريت العديد من الدراسات لمعرفة العلاقة بينه وبين متغيرات أخرى. فقد أجرى أبو نواس (2015) دراسة لاستقصاء العلاقة إدارة التغيير وبين الذكاء العاطفي. كما قامت وصوص

(2006) بإجراء دراسة لاستقصاء درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن والتعرف على درجة الصعوبة في ممارسة القادة الإداريين. كما أجرى السبيعي (2009) دراسة لاستقصاء الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ولم يجد الباحث أية دراسة لاستقصاء العلاقة بين الهندسة الإدارية وإدارة التغيير.

إذ أن الباحث يعمل معلماً في محافظة البلقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، لاحظ عدم وجود استخدام للهندسة الإدارية وكذلك إدارة التغيير بشكل كفؤ وفعّال، لذا حاول الباحث في هذه الدراسة استقصاء درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارستهم لإدارة التغيير والعلاقة بينهما. وقد وجد الباحث أن المعلمين هم أقرب العاملين إلى المدير وأكثرهم دقة في تقييمهم ولذلك ارتأى الباحث أن تكون هذه الدراسة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

إن استخدام الهندسة الإدارية في العملية التربوية من قبل مديري المدارس يعد هدفا أساسيا لتطوير العمل و للحصول على أفضل النتائج.

ولكون الباحث يعمل في وزارة التربية والتعليم في محافظة البلقاء لاحظ ضعفاً في استخدام مديري المدارس الثانوية للهندسة الإدارية التي يمكن أن تؤثر في عمليات متعددة ومتغيرات كثيرة منها أدارة التغيير.

كما أوصت بعض الدراسات مثل دراسة الحتنولي (2015) بإجراء دراسة حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الادارية وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهه نظر المعلمين .

كما أوصت دراسة قاسم (2009) دراسة حول الهندسة الادارية وعلاقتها بمتغيرات أخرى. وكما أوصت دراسة الدبين (2015) دراسة حول الهندسة الادارية وعلاقتها بمتغيرات اخرى. وأوصت دراسة أبو نواس (2015) دراسة لاستقصاء علاقة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بإدارة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

ولذا فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص بالسؤال باستقصاء درجة استخدام مديري المدارس المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وبين إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟.

2- ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين.

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير فيها.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الخبرة ، الجنس ، والمؤهل العلمي.

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي .

أهمية الدراسة

يمكن أن تتوضح أهمية الدراسة في جانبين :

1- الأهمية النظرية ستوفر هذه الدراسة أدبا نظريا بشأن متغيري الدراسة وهما أسلوب الهندسة الإدارية وإدارة التغيير التي يمكن أن تعزز المكتبة الأردنية بخاصة والمكتبة العربية بعامة بهذا الأدب الجديد الذي يمكن أن يستفيد منه الباحثون في إجراء دراسات لاحقة.

2- الأهمية التطبيقية ويمكن أن تتوضح بما يأتي:

أ- يؤمل في ضوء هذه الدراسة أن يستفيد مديرو المدارس الثانوية في استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في أدائهم لعملهم.

ب- من المؤمل أن يستفيد المسؤلون في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها من نتائج هذه الدراسة لغرض تنظيم دورات تدريبية تساعد في فهم المديرين للهندسة الإدارية وإدارة التغيير.

مصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة عددا من المصطلحات والتي تم تحديد معناها مفاهيميا وإجرائيا، كما يأتي:

1- أسلوب الهندسة الإدارية عرفها هامر ، شامبي المشار إليهما في عبد الحفيظ (2003، 19). بأنها :" إعادة نظر أساسية وإعادة التصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة".

أما إجرائيا: يعرف أسلوب الهندسة الإدارية بأنه الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الثانوية في استجاباتهم ، عن استبانة الهندسة الإدارية التي أعدها الباحث لهذا الغرض .

2 _ إدارة التغيير كماعرفها حمادات (2007: 105) إدارة التغيير بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية".

أما إجرائيا فتعرف إدارة التغيير بأنها: الدرجة التي حصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم عن استبانة إدارة التغيير التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

حدود الدراسة

إن حدود هذه الدراسة تتمثل بما يأتي :

1- الحدود البشرية معلمو المدارس الثانوية الحكومية.

2- الحدود المكانية أجريت الدراسة في محافظة البلقاء.

3- الحدود الزمانية طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2016-2017.

محددات الدراسة

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بما يأتي :

أ- مدى صدق وثبات الأداتين اللتين أعدهما الباحث لهذا الغرض.

ب- مدى صدق دقة وموضوعية استجابات أفراد العينة على الاستبانتين المذكورتين.

ج- إن نتائج هذه الدراسة لا تعمم إلا على مجتمع هذه الدراسة والمجتمعات المماثلة لهذا المجتمع.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري حول متغيري هذه الدراسة لأسلوب الهندسة الإدارية وأسلوب أدارة التغيير في محافظة البلقاء كما تضمن أيضا الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري هذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولا: الأدب النظري

اشتمل الأدب النظري على موضوعات عدة تناولت الهندسة الإدارية من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وفوائدها. كما تناول إدارة التغيير من حيث مفهومه وأهميته ومبادئه وكيفية التغيير في التربية ومبررات التغيير واستراتيجيات التغيير في مجال التربية والتعليم ومعوقات أدارة التغيير واستراتيجيات التغيير ومتطلبات إدارة التغيير. وفيما يلي عرضاً بذلك:

الهندسة الإدارية

ظهر أسلوب إعادة الهندسة الإدارية في علم الإدارة عام 1990 على يد العالم مايكل هامر وكان التركيز العلم على التغيير الجذري في المنظمة من أجل التحديث والتطوير الإنتاجية من حيث الكم والكيف وكيفية وطريقة تقديم الخدمة والتي تهدف إلى إرضاء العملاء (Loh & Peaboy, 2000; Loh, 1997).

وتركز الهندسة الإدارية على استراتيجية البدء بالتغيير من نقطة الصفر وليس مجرد الإصلاح والترميم لما هو موجود أو قائم، أو أجراء تغييرات تترك البنى الأساسية كما كانت عليه بل أكد على ضرورة التخلي التام عن إجراءات العمل التي كانت في السابق أو القديمة الراسخة

والعمل على التفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء "هامر وشامبي،(1995) .

مفهوم الهندسة الادارية

عرفها (مايكل هامر و جيمس شامبي) المشار إليهما في عاطف (2009) بأنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل". (عاطف، 2009).

وعرف حريم (2003) الهندسة الإدارية هي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئه العمل إلى مهمات قليلة وإعادة دمج المهمات الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات.

وعرف كل من هامر وتشامبي الهندسة الادارية : إعادة هندسة العمليات بأنها أعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة ، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء مثل التكلفة الجودة والخدمة وسرعة إنجاز العمل (Hammer and Champy, 1993: 24).

يستنتج مما تقدم بأن الهندسة الادارية هي : المقدرة على التعرف على أساليب جديدة في تطوير أداء العمل في المؤسسة التربوية وتحسينها إلى الأفضل من جميع النواحي الإدارية الهدف منها الارتقاء بمستوى العمل وتحقيق معايير الجودة في الاداء ضمن المعايير الجودة .

مبادئ الهندسة الإدارية

يعتبر تحسين العمليات الإدارية الخاصة بالمنظمات والتي تعنى بإحداث التغيير من الأساس في العمليات الإدارية والتي تهدف إلى التحسين والتطوير للوصل إلى المعايير الأداء المطلوبة تحقيقها في المؤسسة (Thomes ,1997)

كما بيّن عليوة (2002) أن المبادئ الأساسية الهندسة الادارية هي:

_ دمج الوظائف إن مراجعة الأنشطة بشكل واع من قبل الإدارة يمكن ان يقود إلى دمج أكثر من وظيفة، فمثلا إحدى الشركات قامت بدمج وظيفتي مراجع ائتمان ووظيفة تلقي طلبات العملاء ووظيفة طلبات العملاء في وظيفة واحدة هي خدمة العملاء.

_القيام باتخاذ الاجراءات اللازمة لتزويد الادارة بالأدوات الكتابية وشراؤها مباشرة من السوق.

_ خفض عدد المستويات التنظيمية : إدارات أقل.. وظائف أقل.. رقابة أقل..

_ الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.

_ تحويل المديرين إلى معلمين ومدربين

_ تبني فروض حديثة بدلا من الفروض الكلاسيكية

_ تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي .

مراحل الهندسة الإدارية

تعد الهندسة الإدارية من الأمور المهمة في جميع المؤسسات سواء أكانت تربوية أم غير تربوية حيث تتضمن الهندسة الإدارية عدة مراحل وهي (حسين،2004)

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في إعادة تصميم العمليات داخل المدارس ووجود التخطيط وإنجاح التغيير المراد تحقيقه وتتضمن هذه المرحلة أيضا إعادة ترتيب الحاجات حيث تقوم المدرسة على العمل على تحديد العمليات التي تحتاج إلى الهندسة الإدارية إعادة حدوث التغيير ودور الأشخاص داخل المدرسة بالمشاركة في التغيير والنجاح للتغيير من غير وجود أي معوقات من خلال الدعم والتحفيز والتشجيع للجميع أيضا التزام الإداريين بالتغيير وتوفير الموارد اللازمة.

المرحلة الثانية: هي التصور وهي التي يتم فيها البحث والانطلاق لأن فيها تحديد الهندسة الإدارية والفرص وهي مصدر للتغيير في المؤسسات. ويتم بواسطة تحديد الأهداف التي تساعد في انجازها ما يأتي:

1- تشكيل لجنة إدارية : تشكل المدرسة لجنة وظيفتها إعادة الهندسة تتضمن قيادة التغيير وفريق آخر متعدد الوظائف ومن مسؤولياتها تقويم العمليات والنتائج وتحديد مسؤوليات أفراد اللجنة ، أيضا تحديد الأساليب المتبعة في الهندسة وتدريب الفريق يقوم على التدريب فريق يقوم وضع الخطط المستقبلية والعلمية والالكترونية في الهندسة الادارية وتحديد مهامه .

2- التخطيط للتغيير يتم من خلال تطوير خطة تضعها المدرسة بحيث تكون الأهداف واضحة للجميع والبعد عن الأهداف التي لا يستطيع الإفراد داخل المؤسسة التربوية تحقيقها.

3- تكامل جميع الأطراف والتأكيد على النظر إلى النظام التعليمي كنظام فرعي من نظام أكبر وهو المجتمع يستمد منه أهدافه وفلسفته والخطط الدراسية.

4- أن يتم تحديد ما تطلبه التنمية الشاملة في المستقبل والحاضر .

عوامل نجاح الهندسة الإدارية

أشار العتيبي (2009) إلى أن الهندسة الإدارية تحتاج الى الكثير من العوامل حتى تنجح في تحقيق متطلباتها الأساسية وضمان نجاحها ومن هذه المتطلبات:

1- التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تحديد الرؤيا والرسالة والأهداف بعيدة المدى وما يجب عملة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

2- الالتزام والقناعة من خلال العاملين في المنظمة والإدارة العليا ومعرفتهم بفوائد الهندرة وأهميتها بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها وأهمية تطبيقها في المنظمة للوصول إلى المستوى التنافسي.

3- تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لبناء عمليات جديدة أفضل وحتى تتمكن المنظمة على إحداث التغيير الجذري الذي يحقق لها أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

4- الاتصال: أن قدرة المنظمة على الاتصال داخل وخارج المنظمة يتيح لها تطبيق الهندسة الإدارية بنجاح ويساعد أيضا في تقبل العاملين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ.

5- مشاركة العاملين وتمكينهم لأن الهندسة الإدارية تقوم فلسفتها على إعادة الهندسة على منح العاملين صلاحيات واسعة وتنمية قدراتهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعادة هيكلة المنظمة بشكل يضمن للموظف المشاركة الفاعلة ويشجعه على الإبداع والعمل بروح الفريق الواحد.

6- تقبل التغيير لأن الهندسة الإدارية تتطلب التغيير وهي من التحديات الأساسية في منظمات القطاع العام وعند تطبيق إعادة الهندسة فهي بحاجة للتغيير ويتضمن ذلك الرغبة في عدم الإبقاء على الوضع الراهن وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي مما يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المنظمة تتماشى مع متطلبات عملية الهندرة ويقصد بثقافة المنظمة مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى العاملين في المنظمة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

فوائد الهندسة الإدارية

للهندسة الإدارية فوائد عديدة حيث أنها تساعد على رفع كفاءة العاملين واستقلاليتهم في أداء واجباتهم وتساعدهم على وضع القواعد والتعليمات والإبداع فيها. كما تساعد العاملين على تقديم خدمات ذات جودة مميزه (Tennant & wu, 2005).

كماأشار هامر وتشامبي (1995) مجموعة من الفوائد التي يمكن الاستفادة ويمكن تحقيقها من خلال استخدام هندسة العمليات وهي :

1. تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق.
2. تغيير الإعمال من المهمات البسيطة إلى الإعمال ذات الإبعاد المتعددة.
3. تغيير دور الفرد من المرقب إلى الداعم.
4. تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
5. تغيير معيار التقدم من الأداء إلى المقدرة.
6. تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
7. تغيير المديرين من مشرفين إلى منسقين .

من أهم مشاكل التعليم في المؤسسات التربوية في بعض الأحيان يعود إلى نمط الإدارة أو إلى المعلمين وكيفية تطبيق المبادئ الإدارية الصحية والتخطيط السليم في المؤسسات التربوية إلى جانب قلة الخبرة في الميدان التربوي واستخدام نظم المعلومات الحديث بهدف التغيير والتطور (العجمي، 2008) .

عناصر إعادة الهندسة

تتميز الهندسة الإدارية بعده عناصر كما آشار السكارنة (2008) حيث أنها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مداخل التغيير والتحسين كمدخل إدارة الجودة الشاملة وأهم هذه العناصر نذكر منها :

1- أن يكون التغيير أساسي: إن إعادة طرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال.

2- أن يكون التغيير جذري : يجب أن يكون التغيير في إعادة الهندسة الادارية جذريا، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية، وأهداف المنظمة.

3- أن تكون النتائج جوهرية، أي لا تقتصر على التغيير والتحسين النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالبا ما يكون تدريجيا.

4- أن يكون التغيير في العمليات : تركز إعادة الهندسة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

5- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات : تعتمد إعادة الهندسة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعّال، بحيث يتم توظيفها لتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الأستنتاجي : تعتمد إعادة الهندسة على الإستقراء والمتمثل في البحث على فرص التغيير قبل بروز مشاكل تدعو لتغيير، وترفض إعادة الهندسة التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

وأوضح الرب 2009 إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر ثورة في العلوم الإدارية وهي من أحدث الاستراتيجيات في الإدارة في الوقت الحالي إذ أنها تعتمد على إعادة نظم هندسة الإدارة والعمليات ثم بناءها بشكل جديد كليا يواكب متطلبات العصر والاستثمار الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تهدف الى التطوير .

وأشار سادلر 2008 إلى أن التغييرات غالباً ما يطلق على إعادة تصميم العمليات أسم إعادة هندسة عمليات العمل ومن تلك التغييرات الأكثر شيوعاً السعي للحصول على اعتماد نظير تحقيق المعايير المتعارف عليها دولياً في بعض المجالات مثل الجودة والإدارة البيئيه وإدخال الرقابة على المخزون في الوقت المضبوط بالاضافة تحديد وإلغاء أنشطة سلسلة القيمة التي لا تضيف قيمة ومتابعة واشراف بهدف ارضاء العملاء والمستفيدين .

إدارة التغيير

يتضمن هذا الجزء عرضاً لإدارة التغيير من حيث مفهومه وأهدافه ومبرراته واستراتيجياته ومعوقاته التغيير وأهمية التغيير في التربية ، ومتطلبات إدارة التغيير ،أسباب التغيير، مقاومة التغيير ، اجراءات التغيير ، متطلبات التغيير ، أدوات التغيير ، الدراسات السابقة حول التغيير .

مفهوم التغيير

يعرف التغير: بأنه استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال والمقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة إيجاد التوازن البيئي التي تحدث في المناخ. (المعاني 2013)

وعرف التغيير عامر المشار إليه في الحمادي (1999) التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.

كما عرفته عماد الدين (2003) بأنه تعني قيادة الجهد المخطط المنظم من خلال التوظيف العلمي للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة للمؤسسة التربوية كما تتطلب خصائص عدة للقائمين على عملية التغيير. كما عرفه الجوارنة ووصوص (2008) بأنها كلمة تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل، بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي يحكمها أبعاد التغيير. وهو وفقا لما عرفته كانتر المشار

إليها في آرمسترونج (Armstrong,1997) عملية تحليل الماضي لرسم التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويتضمن التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية تقود إلى الحالة المرغوبة في المستقبل. كما عرفه حمادات (2007)، بأن التغيير يعني الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية.

يعيش العالم فترة من التغيير السريع المستمر، وبمعدلات هائلة. وليس هناك أدنى شك أن هناك تقنيتان وراء هذا التغيير هما الحاسبات والاتصالات. ولقد كان لاندماج هاتين التقنيتين آثارا هائلة على جميع مجالات الحياة بصورة أو بأخرى . وقد حظيت مجالات الأعمال بنصيب وافر من هذا التغيير سواء كان هذا في التغييرات في الهياكل التنظيمية أو إعادة هندسة عملياتها، أو العمل بمفهوم الفريق أو بصفة عامة إعادة تصميم الإعمال المشار آلية (Allan Williams , 2002)

يعد التغيير أمرا حتمياً؛ إذ لا يمكن لشيء أن يقف ويثبت على حاله، ومع كل التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية بسبب عملها في بيئة تتميز بالتغير المستمر نتيجة التغيرات والتحولات الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية . هذه التغييرات تتطلب نماذج وأساليب جديدة في المعرفة والمهارات والأدوات والتكنولوجيا التي تساعد على تجديد المطلوب من العمل تحقيقه في وقت مناسب، ومن هنا نجد أن التحولات السريعة قد فرضت على الإدارة المدرسية أدوارا لم تمارسها من قبل حتى تتمكن من أدارة التغيير داخل المدارس وتحقيق الرؤى المستقبلية لهذه المدرسة (عطوي، 2015).

ويستنتج مما تقدم أن التغيير هو التحول من حالة سابقة إلى حالة جديدة في العملية التربوية هادفة إلى تطوير وتحسين الاداء وتوزيع الادوار في العملية التربوية بحيث تهدف إلى تطوير دون

وجود أي معوقات تمس العملية التربوية وتهتم بالنتائج التربوية الهادفة الى الارتقاء بجوهر الاداء التربوي .

مبررات التغيير

يعتبر التغيير أمر في غاية الأهمية بسبب ما يستهدف العصر الراهن من تطور تنظيمي في الإدارة التربوية وفي استخدام التكنولوجيا المعلومات التي ساعدت على التطور وتعايش معها الناس وتعامل معها . ومن مبررات التغيير التي أوردها الجوارنه ووصوص،(2008).

_ النمو السكاني المتمثل في الزيادة السكانية والطلب على العلم والحصول على الوظائف.

_ الثورة المعلوماتية تراكم المعرفة وسهولة الوصول إليها والاختراعات الهائلة التي غيرت الحياة التي نعيشها.

_ التقنية الإدارية وتعتبر التقنية الإدارية (التكنولوجيا) من الأمور الهامة في الأعمال الإدارية وجميع المؤسسات التربوية.

_ الأساليب الحديثة في الإدارة التحسين والتطوير المعرفة وكيفية إدارة المعرفة.

_ توجهات وزارة التربية والتعليم في البلدان العربية نحو التطوير والتحديث ومسايرة روح العصر وما فيه من مستجدات. والتغيير سمة من سمات العصر والتعامل معه وتوظيفه والتعامل معه لم يعد ترفا فكريا، بل ضرورة ملحة في الحياة اليومية.

ومن الاسباب التي تؤدي الى التغيير كما أشار حريم (2006) في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة ، لا تستطيع المنظمة التي تسعى من أجل الاستمرار والنمو والبقاء وتحقيق النجاح أن تتوقف عن التطور والازدهار فهي يجب مسايرة روح العصر وما فيه من تطور سريع ويجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير تخطيط عملية التغيير ومن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ، وتخطيط

التغييرات اللازمة يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسؤلياتها.

أهمية التغيير

يعتبر التغيير أمراً مهماً في جميع النواحي العلمية والمعرفية والعملية حيث شمل كل أصناف الحياة التي نعيشها ولا نستطيع أن نغفل دورة في أعمالنا وما يشهده العصر الحالي يعتبر التغيير التحسين الكمي والنوعي كي تكون المنظمة أو المؤسسة حقيقة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة حتى يسير نحو المستقبل وما فيه من تطورات وبما أن الزمن الحاضر التغيير فيه أصبح من المتطلبات المهمة وحتى يسير بالخطى الصحيحة والسليمة، لا بد له من أدارة واعية مدركة لأبعاد وأسس التغيير السليم،من حيث وقت والأساليب والطرق التي تتبع في ذلك سواء ما يمس الجانب الإنساني أو الجانب المادي فيه، والذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال إتقان وممارسة مفهوم إدارة التغيير بطريقة علمية عملية سليمة (العطيات، 2006).

أشار الخطيب (2009) إلى أن عملية التغيير تعد القضية الاولى في عالم اليوم عالم المتغيرات السريعة الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته وحيث أننا جزء من هذا العالم فلابد وأن نتأثر ونستجيب لهذه التغييرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والادارية والاقتصادية والثقافية بحيث نحافظ على ذاتنا ، ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه وعندما نتحدث عن التغيير فأننا نتحدث عن التغيير الذي يشمل ويتسع كافة المجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية الاجتماعية والعلمية .

أسباب التغيير

يعد القصور في تحقيق الاهداف لمتطلبات الاحتياجات التنموية على الصعد المحلية والإقليمية والعالمية ونتيجة لمؤشرات وتحولات عالمية حادة ومتسارعة كثورة الاتصالات والمعلوماتية والتفجر السكاني والأزمات والاقتصادية والتوجهات الديمقراطية والعولمة وتعد العولمة من أبرز عوامل التغيير في العصر الحاضر بعد أن توافرت لها البنية التحتية التكنولوجية من اتصالات لا سلكية وأنظمة معلومات وآلات الكترونية ووسائط نقل مستندة إلى الحاسوب .(martin , 1999)

معوقات إدارة التغيير:

تواجه عملية التغيير العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية، وهناك أسباب عامة تدعو لظهور هذه المشكلات منها كما أشار إليها جرادات (2013):

1- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.

2- الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين.

3- سوء الفهم وعدم التمكين من إدراك وجود سبب للتغيير.

4- خوف العاملين أو الإدارات من التغيير أو من المجهول.

5- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية بعد إجراء عملية التغيير وخلالها.

ومن معيقات التغيير ايضاً كما أشار حمادات (2007) أن عملية التغيير في التربية تواجهها الكثير من المُعيقات ومن هذه المعيقات:

_ المعيقات التنظيمية وترتبط هذه المعيقات بالهياكل التنظيمية من حيث التضخم من وسوء وسائل الاتصال وتقادم السياسات الإدارية .

_ مُعيقات سلوكية ترتبط هذه الُمعيقات بقبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجه المقاومة وما يتصل بذلك من وجهات نظر وأنماط سلوكية.

_ معيقات فنية ترتبط هذا المعيقات بالتقنية المتاحة والامكانات والموارد و الحصول عليها.

_ معيقات اجتماعية تتعلق هذا النوع من المعيقات بالبيئة المحيطة الثقافية والحضارية وتشمل الاهداف والعادات والتقاليد وظروف اقتصادية والعلاقات السائدة بين افراد المجتمع والتركيب الطبقي وهناك وضع خاص بالتربويين في انهم ميالون الى الانغلاق والتمسك بأشياء ومنهجيات لم يعد لها قيمه امام حكات التغيير .

_ معيقات اقتصادية ترتبط هذا النوع من المعيقات الاقتصادية بطريقة توزيع الموارد في الدول النامية تحديداً تحدُ من التوجهات التطويرية نظراً لنقص النفقات المالية.

مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو داخلي لردود فعل الرافضة للتغيير وهي طبيعة شأنها شأن التغيير نفسه لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعيه وتطمين كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منة إلى قناعة والعرقلة إلى دفع وهذا لا يتم إلا إذا إلا اذا تمكنا من أقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الافضل , وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمؤسسة لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين لتكوين رأي عام جيد ومجموعة من العاملين تدعم المشروع وتبني لبناته (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ،2002)

وآشار فيليب سادلر(2008) من الامور التي تؤدي إلى مقاومة التغيير في المؤسسسات هو ميل الادارة العليا إلى لرؤية التغيير في سياقة الاستراتيجي ، والارجح أن جمهور أفراد المنظمة يدركون تأثيره على الجوانب الهامة في حياتهم العلمية . وأن مواجهة بعض المقاومة للتغيير مسألة لا يمكن اجتنابها في الغالب الأعم من الأحوال ، إلا أن من الممكن الحد من قوتها من خلال التخطيط المسبق المتأني يتضمن التفكير في بعض القضايا مثل ، من سيتأثر في التغييرات المقترحة بصورة مباشرة معاً انطلاقا من وجهة النظر ايضا ما الجوانب التي ستتأثر في حياتهم العملية من ينبغي أن يوصل المعلومات عن التغيير ومتى وبأي الوسائل وايضاً نمط الادارة له دور مهم جداً .

واشار الدهان (1996) هناك الكثير من المزايا مقاومة التغيير رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى مايلي:

1- تؤدي مقاومة التغيير إلى أجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .

2- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .

3- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة .

4- تكشف مقاومة التغيير النقاب من نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاد القرارات في المنظمة.

متطلبات إدارة التغيير:

تعد القدرة على أدار التغيير لدى القادة والمديرين جوهر عملية التنمية والتطور الإداري ويتطلب ذلك حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة للتغيير وتحييد القوى المضادة وتقليص أدارة المقاومة وبالمقابل فإن مهارة القيادة القادرة على توفير الدعم النفسي للتغيير لدى أفراد المؤسسة. والقوى الخارجية هي المعنية في هذا المقام كما تحدث عنها حريم (1997) حيث بين أن متطلبات إدارة التغيير يمكن أن تكون:

_ إرادة جادة قادرة على التحول من منطلق الاستيعاب والإحاطة والشمولية للمواقف وقناعة بضرورات التغيير ومسوغاته.

_ القدرة على المبادأة والإبداع لإحداث التغيير في عناصر المؤسسة من هيكل تنظيمي، ونمط إداري، وأساليب، وأنماط السلوك.

_ الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها كي تكون قادرة على استيعاب متطلبات التغيير المتلاحقة والتعامل معها بجدية.

أدوات التغيير

هناك الكثير من الأدوات التي تستخدم في التغيير وتمكن القادة على استخدام التغيير الناجح في المؤسسة سواء أكانت تربوية أو غير تربوية،(المساد ، 1996؛ والقداح 1996) منها :

- العمل على انتهاج النمط الديمقراطي في أدارة المؤسسة إذ يعمل القائد المسؤول في المؤسسة على الإقناع على التغيير في وانعكاساته المستقبلية على الأفراد وعلى أهمية التغيير.

- أن يكون هناك إرساء لقواعد الاتصال بين القيادة والأفراد لتطوير الفهم المشترك وتحقيق الثقة بين الأفراد وتحمل المسؤولية.

- إقامة علاقات طيبة بين القيادة من جهة وبين الأفراد فيما بينهم لخلق مناخ تنظيمي يشعر الأفراد بالراحة ويقومون كل شخص بعملة دون أي معوقات.
- المراقبة الدائمة للعمل والمتابعة الواعية لخطوات تنفيذ الخطة التطويرية ويكون ذلك الوضع دليل تقييم شامل تحدد فيه مؤشرات النجاح التي يمكن التنبؤ بها على مدى كفاية الخطة وهل تسير وفق المسار القويم الذي خطط له، ويمكن عقد جلسات مناقشة منتظمة مع مجموعات العاملين لتلقي التغذية الراجعة ومقارنتها مع المؤشرات المتحققة بهدف الوقوف على ملامح القوة والضعف والبعد عنها.
- تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدرتهم ودرجة تحمسهم للخطوات التغيرية فبعد أن يدرك الأفراد بالحاجة الماسة للتغيير ويقبلون عليه يجب أن يعمل القائد على تطوير مهاراتهم القيادية فيحدد الأدوار ويضعهم في مواجهة مع المسؤوليات محدده ويتيح لهم فرصة اتخاذ قرارات معينة على ألا يكون ذلك بمنأى عن مراقبته ومتابعته غير المباشرة كي يكون قادرا على التدخل في الوقت المناسب لتصويب ما يمكن أن يظهر من فروقات أو أخطاء.

التغيير في التربية

لم تعد التربية كما كانت في السابق مجرد عملية تلقين المعلومات وترديدها على التلاميذ وحسب ولم يعد التلميذ متلقيا سلبيا، بل أصبح محور العملية التربوية التي تعتني بتربيته تربية شاملة متكاملة تتناول كل جوانب شخصيته، فأيضاً أصبح تطبيق نظام الجودة الشاملة المؤسسات التربوية التي أصبحت من متغيرات العصر وما فيه من تسارع معرفي وتقني وتزايد حمى الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات . ومن خلال تطبيق الجودة يمكننا تحقيق جودة التعليم الذي هو أداه التنمية والتطور وتكامله معرفيا ومها ريا ووجدانيا ومن ثم الوفاء باحتياجات

المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على العطاء والمنافسة، والوفاء بتطوير وتحسين كل أبعاد العملية التعلمية وعلية فإن عملية التغيير في ميدان التربية والتعليم أصبحت ضرورة ملحة لمسايرة التطورات الهائلة التي يشهدها العصر في جميع ميادين الحياة. (البيلاوي،2006).

نظريات التغيير واستراتيجياته

هناك العديد من النظريات التي برزت في مجال التغيير من هذه النظريات التي أشار إليها الجوارنة ووصوص(2008) وهي كما يأتي :

1 _ نظرية داروين حول صراع البقاء والبقاء للأصلح والتي تهدف عن شكل العلاقة التي تسود في عالم الأحياء وفيما بعد تم تطوير هذه النظرية في المجتمع السياسي والاقتصادي والتي أصبحت تقاس على الممارسات الإنسانية والتغيير الحضاري في كل مجتمع .

2 _ النظريات الديالكتيكية التي تهدف إلى أن التغيير ينتج عن الاختلاف في الأراء وأن التغيير ينتج عن هذه الحركة المستمرة .

3 _ النظريات الليبرالية وهي تقول أن قيمة الحرية هي قيمة عُليا في الحياة والمجتمع من جميع النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

وسبق أن بين الطراونة (2004) أنواعاً أخرى لنظريات التغيير وهي :

1_ نظرية العبقرية : وتستند هذه النظرية أن التغيير يحدث عند ظهور شخصيات عباقرة في المجالات كافة تهدف إلى التطوير والتحديث لصالح الدولة وتحقيق رفاهية المجتمع .

2 _ النظرية الحتمية يعتبر أصحاب هذه النظرية أن التغيير ضروري وأمر مهم نتيجة لظروف معينة ومن هذه الظروف التطورات العالمية وحاجة سوق العمل .

3 _ نظرية الانتقاء : يرى أصحاب هذه النظرية أن التغيير يتم من خلال الاختيار الأفضل في كل الأمور الاجتماعية والبيولوجية بالإضافة للسلوكية .

4 _ نظرية التغيير الدائري : يعتبر أصحاب هذه النظرية بأن عملية التغيير تسير على أنظمة وقوانين ثابتة حيث أن المجتمعات تزدهر وتتطور ثم تختفي وذلك وفقاً لقانون الأطوار للمجتمعات وهي الإنشاء والنضج والهرم والشيخوخة .

5 _ نظرية التخلف الاقتصادي والاجتماعي يشير أصحاب هذه النظرية أن عملية التغيير تتم كرد فعل معاكس للتخلف في الحياة الاجتماعية ايضاً التخلف يقود إلى أجراء تغييرات في النظم والقيم والسلوك بحيث يؤدي إلى التطوير وانتشاله من حالة التخلف .

هناك العديد من الاستراتجيات التي تقوم عليها عملية التغيير في المؤسسات التربوية بينها حسين المشار إلية في الحريري (2011) وهي :

_ استراتيجية التغيير عن طريق الإقناع والأغراء وهي تؤكد على وجوب إشراك كل العاملين في ميدان التعليم في اتخاذ أي قرار يتعلق بالتغيير .

_ استراتيجية التغيير عن طريق القوة . وهي استخدام قوة السلطة الرسمية واستخدام القوانين والأنظمة اللأزمة من قبل الإدارة التربوية العليا في اتخاذ القرارات وتنفيذها .

_ استراتيجية التغيير عن طريق المدخل المفتوح وهي تتضمن التحديد الواضح للأهداف والإجراءات واستخدام الموارد جميعها والبحث عن أفكار جديدة من الأفراد والمجتمع .

_ استراتيجية التغيير عن طريق التجديد التنظيمي وهي احداث تغيير في الوضع الراهن للمنظمة التربوية وقد يبدأ هذا التغيير من قمة الهرم أو من قاعدته في المؤسسة التربوية

كما بين عبد الباقي (2001) استراتيجيات التغيير في المؤسسات التربوية منها ما يأتي :

_ جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة في أقسامها التنظيمية الرئيسية من الممكن لجمع البيانات والمعلومات حول أسام المؤسسة وأدارتها المختلفة

_ التغذية الراجعة: وتعني المناقشات والأخذ والرد، والمتابعة وتبادل وجهات النظر، والتعرف على قيم ومشاعر واتجاهات العاملين في كل أقسام المؤسسة والوقوف على المشكلات أو الخلافات أو الحساسيات في الأداء والإنتاج.

_ تحديد الأهداف ويعني ذلك وضع أهداف واضحة ومحددة لحل المشكلات أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة.

_ اختيار الطريقة المناسبة لتطوير العمل : وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بيسر وسهولة.

وأضاف أوين (Owen, 1981) نماذج عدة تمثل استراتيجيات واضحة المعالم للتغيير، وتهتم جميعها بتطوير عملية منضبطة ذات خطوات متتابعة واضحة تبدأ برحلة اكتشاف المعرفة الجديدة وتنتهي بمرحلة تطبيقها ومن تلك النماذج ما يعرف بنموذج (rdda)

أ- البحث: ويعني إيجاد المعرفة الجديدة واكتشافها.

ب- التطوير: ويشتمل على تصاميم حل المشكلات وتطوير فهم للظروف المحيطة والتكاليف ووضع البدائل وتطوير سبل لتقييم تلك البدائل والوصول إلى رزم حلول.

ج- البث: ويرتبط بإعلان وتسويق ما تم تطويره في المرحلة السابقة بهدف جعل الرزم المكورة جاهزة للتوظيف والاستخدام.

- د- التبني: وتشكل هذه المرحلة غاية النموذج، وملاءمته للنظام تمهيدا لتبنيه.

التكوين: وتعتمد هنا المعرفة الجديدة الملائمة مكونا طبيعيا من مكونات النظام

وهو وضع الأفكار الجديدة موضع الاستخدام ويتطلب ذلك المرور بخطوات إجرائية ثلاث :

- التجربة: وتتم فيها عملية اختبار المعرفة الجديدة ضمن نطاق محدود.
- الإدخال: ويتم فيها إدخال ما أثبت التجربة صلاحيته .

أسباب التغيير في التربية والتعليم

إن أسباب التغيير يمكن أن تعود إلى واحد أو أكثر مما يأتي: (عطوي، 2015)

1- تحسين نوعية الخدمة التعليمية وتوفير تعلم جيد لكل فرد من أفراد المجتمع وكل ذلك يعود إلى الإدارة المدرسية.

2- استغلال الموارد المتاحة بصورة أفضل سواء أكانت الموارد مادية أو غير مادية أو بشرية.

3- تغيير المفهوم التقليدي للتعليم المستند أساسا على التركيز على المعارف والصفوف الدراسية وسلطة المعلم والكتب والامتحانات ونظم التفتيش والتوجيه إلى التركيز على آليات السوق وجعل المدرسة نفسها سوقا يقدم خدماته للمستهلكين من خلال تنويع المقررات.

4- تحقيق المزيد من فرص العدالة والمشاركة وضرورة توزيع الخدمة التعليمية ووصولها للجميع وفقا لإمكاناتهم وقدراتهم وحاجاتهم بما فيها مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة وهذا يتطلب مشاركة جميع من يعنيهم أمور التعليم من إداريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في عمليات صنع واتخاذ القرار.

إجراءات وخطوات التغيير في مجال التربية

تمرعملية التغيير التربوي بعدة إجراءات وخطوات في مجال التربية كما (حجي 2005 ، والطويل ، 2001) وهي:

أولا: المبادرات

المقصود بالمبادرات هي أن يسارع القادة إلى تحديد ضغوط التغيير الداخلية والخارجية، وضغوط الداخلية تشمل أعضاء هيئه التدريس، وخاصة الجدد منهم والذين هم تحت التدريب أثناء الخدمة ، والحوادث المرتبطة بالتلاميذ، ومطالب أعضاء هيئة التدريس لتحسين أوضاعهم، وتغيير

التنظيم وتطوير المناهج ، إضافة إلى مطالب الإداريين والفنيين والعاملين في المدرسة ، أما العوامل الخارجية فتشمل ما تثيره التقارير الوطنية عن التعليم وسياسة التعليم وإدارات التعليم وضغوط المجتمع حول ضرورة التطوير، وما تطلبه الدول الكبرى من البلاد العربية، والمستحدثات التربوية المتلاحقة.

_ تحديد القضية

والمقصود بتحديد القضية الوقوف على العوامل الداخلية والخارجية، والتحديد الدقيق والواضح للأمور التي تحتاج إلى تغيير وتحديد فيما أذا كان التغيير سيشمل كل المؤسسة المدرسية وبكافة جزئياتها أم أنه سيتناول جزئية واحدة وتشخيص المشكلة في المؤسسة.

_ التخطيط للتغيير

إن الحاجة إلى التغيير تأتي جراء الفشل في تحقيق أهداف المنظمة ففي المؤسسة المدرسية على سبيل المثال، نجد أن الحاجة إلى التغيير هي نتيجة الفشل في تحقيق الأهداف التربوية لذلك يعد التغيير وسيلة لتحسين الصورة التربوية باعتباره فرصة للنمو، لاسيما وأن التقنيات المتطورة والأوضاع الاجتماعية المتقلبة والظروف الاقتصادية المتغيرة كل هذه الأمور مجتمعة توجد في الغالب الحاجة إلى إجراء التغيير .

_ الحركة والتطبيق

وتتمثل هذه الخطوة إدخال التغيير المطلوب حيث إنها تعتبر مرحلة تنفيذ الخطط الموضوعة وبرامج العمل التي تم الاتفاق عليها وتشمل عدة أمور هي:

1. تغيير التنظيم ويتحدد الهدف هنا في أنتاج أفضل مخرجات التعليم.
2. تطوير التنظيم التطوير التنظيمي هو جهد مخطط لزيارة فاعلية التنظيم ككل ووضع المدرسة كمنظمة عن طريق التدخل المخطط.

_ التوازن بين الاستقرار والتثبت والاستمرارية

وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بإعادة تحقيق الاستقرار إلى المدرسة، أي الاستقرار النسبي الذي يعد يعني استمرار نشاطات المدرسة كنظم في تحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ الخطط الموضوعة والمتفق عليها، مع ضرورة استمرار عملية التغيير وتطويرها.

_ التقويم

يقصد بالتقويم الوقوف على الإيجابيات وتعزيزها واستحسانها والاستمرار فيها، ومعرفة السلبيات وتقصي مسبباتها للقضاء عليها، وتحديد أبرز المعلومات التي وقفت في سبيل تحقيق التغيير المطلوب، والتي أعاقت طريقه سواء كانت معوقات مادية أم بشرية أم معنوية، أم داخلية أم خارجية، ويتم في هذه المرحلة أيضا مقارنة النتائج التي أسفرت عنها عملية تنفيذ برنامج التغيير بالنتائج التي كانت متوقعة ومعرفة أسباب الانحراف إن وجدت وكيفية علاجها إن أمكن، والاستفادة من هذه النتائج عند إدخال أي تغيير في المستقبل وذلك لأن التغيير عملية مستمرة ومتواصلة.

و من أهم مشاكل التعليم في المؤسسات التربوية بعض الأحيان الإدارة ونمط الإدارة أو إلى المعلمين وكيفية تطبيق المبادئ الإدارية الصحية والتخطيط السليم في المؤسسات التربوية إلى جانب قلة الخبرة في الميدان التربوي واستخدام نظم المعلومات الحديث بهدف التغيير والتطور (العجمي،2008).

ثانياً – الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة وهي ذات نمطين، النمط الأول هي الدراسات السابقة ذات العلاقة بالهندسة الإدارية، أما النمط الثاني فهي الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة التغيير، وفيما يأتي عرض بذلك.

1- الدراسات السابقة ذات العلاقة لأسلوب الهندسة الإدارية:

أجرى العتربي (2004) دراسة هدفت إلى تعرف العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية من حيث المشكلات والمعوقات، باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية . واستخدم الباحث الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في مجال العمل الإداري داخل مدارس التعليم الثانوي العام وكان عدد أفراد العينة (160) إدارياً وكان من أهم نتائج الدراسة: أن أدارة المدرسة الثانوية العامة تعاني من بعض المشكلات على المستويين التخطيطي والتنفيذي والتي جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية في إدارة التعليم قبل الجامعي مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق في الوقت الحالي.

كما أجرى فرنسيس وزيري (Francis & Zairi, 2007) دراسة هدفت إلى معرفة عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، وقد تمت الدراسة على مؤسسات خاصة للتعليم العالي في ماليزيا ، وعددها ثلاث مؤسسات للحصول على أنموذج واضح يضمن للمؤسسات التخطيط الناجح لها ولبرامجها ، وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الجماعي والإدارة الفاعلة لها أهمية في التغيير بالإضافة إلى نظام الجودة المتبع في المؤسسات والمكافآت التي يحصل عليها العاملين واستخدام تكنولوجيا المعلومات وكفاية الموارد المالية ومشاركة الآخرين في الوظيفة.

وقد أجرى قاسم (2009) دراسة التعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، تكون مجتمع الدراسة من (60) موظف من رؤساء اللجان الجودة استخدم الباحث أداة الدراسة عبارة عن أستبيان لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب تطبيق هندسة العمليات الإدارية يعمل على خفض التكاليف والمصاريف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وأن استخدام أسلوب الهندسة الإدارية يوفر السرعة في إنجاز المعاملات والأعمال بين الدوائر في الجامعة.

وقد أجرى حنون (2010) دراسة لاستقصاء درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات. أجريت الدراسة على عينة من المديرين والمديرات عددها (429). وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة. وتوصل إلى ضرورة توفير جميع عناصر متطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية.

وقامت الخطيب (2013) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المستنصرية في جمهورية العراق والبالغ عددهم (2292) من الذكور والإناث واستخدم الباحث أداة الدراسة عبارة عن استبانة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات ودرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس تكنولوجيا التعليم كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات استبانة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية واستبانة تكنولوجيا التعليم، كما توصلت الدراسة إلى

أن درجة استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت متوسطة بين أعضاء هيئة التدريس.

وقد أجرى العلي (2014)، دراسة لاستقصاء درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد اختار عينة مقدارها (180) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة ، واستخدم الباحث في الدراسة أداتان، الأولى: استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي، واستبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة. مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة رؤساء الاقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأجرت الحنتولي (2015) دراسة هدفت التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، وكان حجم عينة الدراسة (341) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الثانوية الخاصة في جميع المناطق التعليمية وقد استخدمت أداتين هما استبانة الهندسة الإدارية واستبانة تفويض السلطة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة أن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين فيها كانت متوسطة .

2- الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة التغيير:

وأجرى وصوص (2006) دراسة لاستقصاء درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن والتعرف إلى درجة الصعوبة في ممارسة القادة الإداريين، وبيان أثر كل من متغيرات: المسمى الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي في ممارسة إدارة التغيير. استخدم استبانة مكونة من (66) فقرة. وزعت على عينة الدراسة والبالغ عددها (192) قائداً تربويا في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير كانت مرتفعة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وتقديرات عينة الدراسة على درجة ممارسة ادارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الماجستير مع وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة من (6 – 10) سنوات

كما أجرى السبيعي (2009) دراسة لاستقصاء الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجه نظر أفراد ومجتمع الدراسة والكشف عن دلالة الفروق في استجابات إفراد ومجتمع الدراسة والمعوقات التي تحول دون ممارستها، وفقا لمتغيرات الدراسة، منهج الدراسة وأداتها. واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) وكان من أهم نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية باختلاف المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على مؤهل (دكتوراه) والحاصلين على مؤهل (بكالوريوس).

وقد أجرى نوانجوا (Nwangwa, 2013) دراسة كان الهدف منها تعرف الأدوار الجديدة للإداريين في إدارة التغييرات التربوية في المدارس النيجرية وأجريت هذه الدراسة على أربع مدارس أختارها عشوائيا وبلغ عدد الإداريين في المدارس (44) إداريا بالإضافة للنائب الإداري واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات . وبينت الدراسة أن التعليم في نيجيريا يتغير بسرعة وكشفت النتائج أن الإداريين في المدارس الحالية يجدون صعوبة في تلبية التوقعات الإدارية الجديدة نتيجة تحويل البيئة التعليمية.

كما وأجرت أبو نواس (2015) دراسة لاستقصاء علاقة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بإدارة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين وقد بلغ عدد أفراد العينة (368) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث استبانة للذكاء العاطفي واستبانة لإدارة التغيير كأداتين لجمع البيانات بعد التحقق من صدقهما وثباتهما. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا. كما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لمديري هذه المدارس كان متوسطاً أيضاً، وجاءت مجالات التغيير المتضمنة في أداة الدراسة بمستوى متوسط أيضاً .

3- ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

اختلفت الدراسات السابقة في اهدافها ، فمنها ما درس اسلوب الهندسة الادارية لوحده أو بعلاقته مع متغيرات اخرى غي ادارة التغيير مثل دراسة العتربي (2004) **ودراسة قاسم (2009)** . ومنها ما درس ادارة التغيير لوحدها او علاقتها بمتغيرات اخرى غير الهندسة الادارية مثل دراسة و صوص (2006) والسبيعي (2009) . اما الدراسة الحالية فقد هدفت الى استقصاء العلاقة بين المتغيرين وهما الهندسة الادارية وإدارة التغيير .

كما تباينت الدراسات من حيث نوع العينات وحجمها .فمنها ما كان يقتصر على عينة من مديري المدارس مثل دراسة حنون (2010) وبلغ عدد العينة (429) مديراً ومديره ومنها ما كانت العينه اعضاء هيئه التدريس في الجامعات مثل دراسة الخطيب (2013) وبلغ عددهم (2292) كما كانت بعض الدراسات قد اختارت معلمي المرحلة الثانوية كعينة الدراسة مثل دراسة الحنتولي (2015) وكان مقدارها (180) معلما ومعلمة . في حين كانت الدراسة الحالية قد استخدمت ايضاً معلمي ومعلمات المدارس الثانوية كعينه اساسية وكان عددها (204) معلما ومعلمة .

وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات مثل دراسة العتربي (2004) ودراسة العلي (2014) ودراسة ابو نواس (2015).

ولعل ما يميز هذه الدراسة انها كشفت عن العلاقة الايجابية الموجودة بين متغيري الهندسة الادارية وإدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهه نظر المعلمين .

الفصل الثالث

الطريقة الإجراءات

تناول هذا الفصل عرضا لمنهجية الدراسة ولمجتمع الدراسة وعينتها، ووصفا لأداتي الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها، وكيفية التأكد من صدقهما وثباتهما، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة وعلى النحو التالي:

منهج البحث المستخدم

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفة المنهج الأكثر ملائمة للتعرف إلى درجه استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ، من خلال إجابات المعلمين والمعلمات عن الأداتين المستخدمتين في هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة البلقاء في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (5233) معلماً ومعلمة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2016 _ 2017 وفقاً لأخر إحصائية لوزارة التربية والتعليم. منهم (1971) ذكورا و(3262) إناث، موزعين على مديريات التربية في محافظة البلقاء كما هو مبين في الجدول (1) أدناه.

الجدول (1)

توزيع أفراد المجتمع على مديريات التربية في محافظة البلقاء حسب الجنس

المديرية	ذكر	أنثى	المجموع
السلط	679	1434	2113
عين الباشا	319	450	769
دير علا	405	613	1018
الشونة الجنوبية	468	765	1333
المجموع	1971	3262	5233

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات العاملين في وزارة التربية والتعليم من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء والبالغ عددها (204) معلماً ومعلمة وتم تحديد أفراد عينة الدراسة استنادا إلى جدول تحديد حجم العينة في الدراسات المسحية الذي اعده كل من بارتلت وكوترلك وهيجن (Bartlett, kotrlik and Higgins 2001)

حيث بلغ حجم عينة الذكور (79) وحجم عينة الإناث (125) وهي موزعة كما في الجدول (2) أدناه

الجدول (2)

توزع أفراد العينة حسب مديريات التربية في محافظة البلقاء حسب الجنس

المديرية	ذكر	أنثى	المجموع
السلط	26	54	80
عين الباشا	9	12	21
دير علا	15	23	38
الشونة الجنوبية	29	36	65
المجموع	79	125	204

أداتا الدراسة

طور الباحث أداتين للدراسة مكونة من استبانة للهندسة الإدارية والثانية استبانة لإدارة التغيير. معتمدا في تطوير الأداة الأولى على دراسة الحنتولي (2015) وفي تطوير الأداة الثانية على دارسة أبو نواس (2015)، وقد كانت الأداتان بعينتهما الأولية كما في الملحق (1).

صدق الأداتين

للتأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قام الباحث بعرضهما على مجموعة من المحكمين ومختصين في الإدارة التربوية وفي المناهج وفي تكنولوجيا التعليم عددهم (10) (الملحق 2) وأخذ بالملاحظات التي اقترحها، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة (80%) فأكثر وتم تعديل الفقرات التي حصلت الموافقة على (60%–70%) وتم حذف الفقرات التي حصلت على موافقة (50%) فأقل، وقد كان عدد فقرات استبانة الهندسة الإدارية قبل التحكيم (36) فقرة

وأصبحت بعد التحكيم (33) فقرة. أما الاستبانة الثانية وهي استبانة إدارة التغيير فقد كان عدد فقراتها (37) وأصبحت بعد التحكيم (35) فقرة، والملحق (3) بين الاستبانتين بصفتهما النهائية

ثبات الأداتين

1_ تم استخدام طريقة الاختبار – إعادة الاختبار للتحقق من ثبات الأداتين وعلى النحو الآتي:

أ _ استبانة الهندسة الإدارية، تم تطبيق الاستبانة على (20) معلماً ومعلمة لمرتين تفصل بينهما فترة أسبوعان ثم تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين ويعتبر معاملاً للثبات وكان مقداره (0. 78) وهو معامل مناسب في مثل هذه الدراسة في ضوء ما ورد في دراسة الخطيب (2013).

ب _ استبانة إدارة التغيير، تم تطبيق الاستبانة على (20) معلماً ومعلمة لمرتين تفصل بينهما فترة أسبوعان ثم تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين وكان مقداره (**0.84)** وهو معامل ثبات مناسب في مثل هذه الدراسة في ضوء ما ورد في دراسة(وصوص2006)

2 _ تم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كورنباخ الفا كما هو مبين في الجدول (3) والجدول (4) .

الجدول (3)

معاملات ثبات أداة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية

الرقم	المجال	معامل ثبات الاختبار – إعادة الاختبار	معامل ثبات الاتساق الداخلي
1	تحديد إجراءات العمل	**0.78**	**0.81**
2	تطوير إجراءات العمل	**0.87**	**0.88**
أسلوب الهندسة الإدارية		**0.88**	**0.91**

جدول (4)

معاملات ثبات أداة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
1	العلاقات الإنسانية	**0.84**	**0.85**
2	الاتصال والحوار	**0.89**	**0.82**
3	المشاركة والتعاون	**0.83**	**0.90**
	إدارة التغيير	**0.90**	

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ثم استخدام الاختبار التائي للتحقق من مستوى الدلالة.

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي .

4- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ الفا لإيجاد الثبات لأداتي الدراسة

إجراءات الدراسة

إن إجراءات الدراسة هي:

1- تطوير أداتي الدراسة وهما استبانة الهندسة الإدارية واستبانة إدارة التغيير.

2- التحقق من صدق وثبات الأداتين.

3- الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية (الملحق 4).

4- تحديد عينة الدراسة.

5- توزيع الاستبانتين على عينة الدراسة.

6- جمع الاستبانات من أفراد العينة.

7- تحليل النتائج بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمعالجات الإحصائية الأخرى باعتماد المعادلة الآتية :

$$\frac{\mathbf{1\text{-}5}}{3} = \frac{\mathbf{4}}{3} = \mathbf{1.33}$$

وبذلك تكون المستويات كما يلي:

من 1 - 2.33 مستوى منخفض

من 2.34 - 3.67 مستوى متوسط

من 3.68 - 5 مستوى مرتفع

1- مناقشة النتائج وكتابة التوصيات في الفصل الخامس.

2- أعداد الرسالة بشكلها النهائي.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تطوير إجراءات العمل	3.31	0.20	1	متوسطة
1	تحديد إجراءات العمل	3.30	0.25	2	متوسطة
	أسلوب الهندسة الإدارية	3.30	0.14		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30) وانحراف معياري (0.14)، وجاءت مجالات الأداة في المدى المتوسط ايضا، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30– 3.31)، وجاء في الرتبة الاولى مجال" تطوير

إجراءات العمل "، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.20) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية والاخيرة جاء مجال " تحديد إجراءات العمل " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.20) وبدرجة متوسطة ، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي

1. تطوير إجراءات العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في مجال تطوير إجراءات العمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يستخدم المدير استراتيجيات حديثة لتطوير العمل	3.57	0.71	1	متوسطة
20	يسعى المدير على نشر ثقافة التغيير في المدرسة	3.54	0.72	2	متوسطة
21	يضع المدير أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل في المدرسة	3.45	1.02	3	متوسطة
22	يمتلك المدير مخزون من الخطط البديلة للتعامل مع المواقف المفاجئة	3.44	1.11	4	متوسطة
23	يحدد المدير خطوات العمل التي تتفق طبيعة وظروف العمل في المدرسة	3.44	0.90	5	متوسطة
24	يقوم المدير بالأشراف على جميع الإعمال المدرسية	3.43	0.91	6	متوسطة
25	يسهم المدير في تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام العمل المدرسي	3.41	0.69	7	متوسطة
26	يوفر المدير المواد والتجهيزات للمعلمين في المدرسة	3.40	0.61	8	متوسطة
27	يهتم المدير في إدارة الوقت في المدرسة	3.25	0.53	9	متوسطة
28	يعطي المدير صلاحيات للمعلمين لإبراز الجهود الفردية في المدرسة	3.22	0.87	10	متوسطة
29	يحفز المدير المعلمين على الالتزام بالقرارات التربوية	3.20	0.95	11	متوسطة
30	يقدم المدير الدعم المتواصل للمعلمين والطلبة	3.17	0.99	12	متوسطة
31	يستخدم المدير الأسس التربوية لحل المشكلات المدرسية	3.15	0.59	13	متوسطة
32	يعمل المدير على أشراك المجتمع المحلي في خدمة المدرسة	3.13	0.81	14	متوسطة
33	يعمل المدير على نشر الثقة بين المعلمين	2.84	0.69	15	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.31	0.20		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، لفقرات مجال تطوير إجراءات العمل كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) وانحراف معياري (0.20)، وجاءت معظم فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة وكانت فقرة واحدة بدرجة المنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57 – 2.84)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على" **يستخدم المدير استراتيجيات حديثة لتطوير العمل** "، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي تنص على " **يسعى المدير على نشر ثقافة التغيير في المدرسة** " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (32) التي تنص على" **يعمل المدير على أشراك المجتمع المحلي في خدمة المدرسة** " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (**0.81**)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (33) التي تنص على" **يعمل المدير على نشر الثقة بين المعلمين** " بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة منخفضة.

2- تحديد إجراءات العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في مجال تحديد إجراءات العمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يدعم المدير أسلوب فرق العمل لمناقشة التطوير في المدرسة	3.59	0.81	1	متوسطة
13	يسهم المدير في معالجة المشكلات التي تواجهه في المدرسة	3.56	1.30	2	متوسطة
17	يحرص المدير على استخدام التكنولوجيا في التعليم	3.53	1.13	3	متوسطة
12	يعمل المدير على تسهيل المهمة وسهولة التواصل مع المعلمين	3.52	1.15	4	متوسطة
4	يحرص المدير على التنويع في الأنشطة في العمل	3.51	1.43	5	متوسطة
8	يضع المدير خطة المدرسة ضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة وشفافة	3.42	1.05	6	متوسطة
1	يقلل المدير من الازدواجية في العمل	3.40	1.02	7	متوسطة
18	يشارك المدير الطلبة في الاستعانة في الأمور التي تهم المدرسة	3.32	0.75	8	متوسطة
6	تحديد المدير نقاط القوة والضعف في المدرسة	3.30	0.75	9	متوسطة
10	يدعم المدير مبدأ تفويض السلطة للعاملين في المدرسة	3.30	0.75	9	متوسطة
3	يستخدم المدير الأساليب المتنوعة في الرقابة	3.27	0.87	11	متوسطة
16	يحرص المدير على تدريب المعلمين على جميع الإعمال المدرسية المميزة التي تخدم العمل المدرسي	3.26	0.84	12	متوسطة
15	الحرص على تقديم جميع الخدمات للمعلمين بأسرع وقت ممكن	3.19	0.93	13	متوسطة
7	يستخدم المدير نوع السلطة الممنوحة للمعلمين لتنظيم العمل	3.16	1.27	14	متوسطة
2	تركيز المدير على التوجيه الايجابي	3.11	1.16	15	متوسطة
9	يركز المدير على إيجاد البيئة المميزة لتطوير العملية التربوية	3.01	1.06	16	متوسطة
14	يحقق المدير الثقة بين المعلمين في المدرسة	3.01	1.06	16	متوسطة
5	العمل على ترتيب الاولويات لدعم القرارات التربوية	2.90	2.00	18	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.30	0.25		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، لفقرات مجال تحديد إجراءات العمل كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30) وانحراف معياري (0.25)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59 – 2.90)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على **يدعم المدير أسلوب فرق العمل لمناقشة التطوير في المدرسة** "، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) التي تنص على " **يسهم المدير في معالجة المشكلات التي تواجهه في المدرسة** " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.30) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (14) التي تنص على" **يحقق المدير الثقة بين المعلمين في المدرسة** " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (**1.06**)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (5) التي تنص على" **العمل على ترتيب الاولويات لدعم القرارات التربوية** " بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (2.00) وبدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	المشاركة والتعاون	3.54	0.27	1	متوسطة
1	العلاقات الإنسانية	3.51	0.16	2	متوسطة
2	الاتصال والحوار	3.39	0.14	3	متوسطة
	إدارة التغيير	3.47	0.11		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.11)، وجاءت مجالات الأداة في المدى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54– 3.39)، وجاء في الرتبة الاولى مجال" المشاركة والتعاون "، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.27) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " العلاقات الإنسانية " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.16) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الاخيرة جاء مجال " الاتصال والحوار " بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.14) وبدرجة متوسطة أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي

1. المشاركة والتعاون:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ، لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال المشاركة والتعاون مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
32	يضع المدير الأهداف المناسبة للتغيير	3.82	1.24	1	مرتفعة
30	يحرص المدير أن يكون التغيير نابعاً من المعلمين	3.75	1.08	2	مرتفعة
35	يتعاون المدير مع فريق العمل في المدرسة لتحديد نوع التغيير	3.65	1.06	3	متوسطة
29	يشارك المدير المعلمين في صناعة القرارات اللازمة للتغيير	3.50	0.80	4	متوسطة
34	يقدم المدير مقترحات تعزز من عملية التغيير في المدرسة	3.39	0.46	5	متوسطة
31	يشارك المدير المعلمين لتحديد الأهداف المناسبة للتغيير	3.35	1.16	6	متوسطة
33	يهتم المدير بتفويض السلطة للعاملين من أجل تحقيق التغيير	3.29	0.95	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	0.27	1	متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال المشاركة والتعاون كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي **(3.54)** وانحراف معياري **(0.27)**، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (**3.82- 3.29**)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على **يضع المدير الأهداف المناسبة للتغيير** "، بمتوسط حسابي **(3.82)** وانحراف معياري **(1.24)** وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (30) التي تنص على " **يحرص المدير أن يكون التغيير نابعاً من المعلمين** " بمتوسط حسابي **(3.75)** وانحراف معياري **(1.08)** وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (31) التي تنص

على" **يشارك المدير المعلمين لتحديد الأهداف المناسبة للتغيير** " بمتوسط حسابي **(3.35)** وانحراف معياري **(1.16)**، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (33) التي تنص على" **يهتم المدير بتفويض السلطة للعاملين من أجل تحقيق التغيير** " بمتوسط حسابي **(3.29)** وانحراف معياري **(0.95)** وبدرجة متوسطة.

2- العلاقات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ، لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يهتم المدير بمساهمات المعلمين في التغيير داخل المدرسة	3.88	0.79	1	مرتفعة
1	يحرص المدير على تحقيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين	3.79	0.41	2	مرتفعة
3	يساعد المدير على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير	3.79	1.33	2	مرتفعة
12	يوفر المدير كل مستلزمات التغيير المطلوبة	3.72	0.66	4	مرتفعة
2	توفر الإدارة مناخ من التفاهم بين العاملين بما يساعد على التغيير	3.63	0.93	5	متوسطة
6	يحترم المدير آراء العاملين في المدرسة	3.59	1.00	6	متوسطة
10	يحرص المدير على احترام شخصية المعلمين	3.52	0.50	7	متوسطة
11	يحترم المدير التغيير دون إحراج الآخرين	3.47	0.85	8	متوسطة
4	يحقق المدير المساواة من أجل تحقيق أغراض التغيير	3.44	0.58	9	متوسطة
5	يعتمد المدير أسلوب الحوار في مناقشة قضايا المدرسة	3.44	0.69	10	متوسطة
13	يساعد المدير على تحقيق التغيير بشكل صحيح	3.43	0.60	11	متوسطة
14	يعمل المدير على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين من خلال الأنشطة المدرسية	3.41	0.49	12	متوسطة
7	يساعد المدير على حل الصراع في المدرسة	3.39	1.04	13	متوسطة
8	يحترم المدير النهج الإداري المتعلق بالتغيير	3.14	1.04	14	متوسطة
9	يتميز المدير بالمرونة التي تساعد على التغيير	3.06	0.69	15	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.16		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الإنسانية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي **(3.51)** وانحراف معياري **(0.16)**، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين **(3.88- 3.06)**، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على **يهتم المدير بمساهمات المعلمين في التغيير داخل المدرسة**"، بمتوسط حسابي **(3.88)** وانحراف معياري **(0.79)** وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " **يحرص المدير على تحقيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين** " بمتوسط حسابي **(3.79)** وانحراف معياري **(0.41)** وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (8) التي تنص على" **يحترم المدير النهج الإداري المتعلق بالتغيير** " بمتوسط حسابي **(3.14)** وانحراف معياري **(1.04)**، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (9) التي تنص على" **يتميز المدير بالمرونة التي تساعد على التغيير** " بمتوسط حسابي **(3.06)** وانحراف معياري **(0.69)** وبدرجة متوسطة.

3- الاتصال والحوار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ، لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال الاتصال والحوار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يتابع المدير مساهمات العاملين في عملية التغيير داخل المدرسة	3.80	1.06	1	مرتفعة
25	يحرص المدير على أهمية التغيير بالاشتراك مع المعلمين	3.77	0.69	2	مرتفعة
26	يمنح المدير الصلاحيات المناسبة للفريق المكلف بالتغيير	3.77	0.82	2	مرتفعة
21	تتابع الإدارة انجازات العاملين في عملية التغيير داخل المدرسة	3.75	1.18	4	مرتفعة
24	يؤكد المدير على أهمية التعاون من اجل العمل بروح الفريق	3.69	0.93	5	مرتفعة
18	يسعى المدير إلى التقريب بين وجهات النظر للمعلمين من اجل تحسين الاتصال بينهم	3.68	0.47	6	مرتفعة
28	يتدارس المدير مع فريق التغيير نوع التغيير المناسب للمدرسة	3.39	0.88	7	متوسطة
16	يسعى المدير الى تقوية التواصل مع المعلمين في المدرسة	3.26	1.00	8	متوسطة
23	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات	3.11	0.56	9	متوسطة
17	يحفز المدير المعلمين على القيام بالنشاطات داخل المدرسة	3.02	0.43	10	متوسطة
20	تسعى الإدارة إلى التقريب بين وجهات النظر المعلمين من اجل تحسين الاتصال بينهم	2.96	0.96	11	متوسطة
22	يتفاعل الإدارة مع كل ما يتوصل إلية فريق التغيير من نتائج	2.91	0.83	12	متوسطة
27	يتابع المدير نتائج التغيير باستمرار	2.82	0.88	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	0.14		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال الاتصال والحوار كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (**3.39**) وانحراف معياري (**0.14**)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (**3.80- 2.82**)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على **يتابع المدير مساهمات العاملين في عملية التغيير داخل المدرسة** "، بمتوسط حسابي (**3.80**) وانحراف معياري (**1.06**) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (25) التي تنص على " **يحرص المدير على أهمية التغيير بالاشتراك مع المعلمين** " بمتوسط حسابي (**3.77**) وانحراف معياري (**0.69**) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (22) التي تنص على" **يتفاعل الإدارة مع كل ما يتوصل إلية فريق التغيير من نتائج** " بمتوسط حسابي (**2.91**) وانحراف معياري (**0.83**)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (27) التي تنص على" **يتابع المدير من نتائج التغيير باستمرار** " بمتوسط حسابي (**2.82**) وانحراف معياري (**0.88**) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير فيها.

تم حساب معاملات الارتباط باستخدام بيرسون بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير ومجالاتها، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

معاملات الارتباط باستخدام بيرسون بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير ومجالاتها

المجال		العلاقات الإنسانية	الاتصال والحوار	المشاركة والتعاون	إدارة التغيير الكلي
تحديد إجراءات العمل	معامل الارتباط	**0.746****	**0.205****	**0.115**	**0.746****
	مستوى الدلالة	**0.000**	**0.000**	**0.456**	**0.000**
تطوير إجراءات العمل	معامل الارتباط	**0.626****	**0.236****	**0.035**	**0.626****
	مستوى الدلالة	**0.000**	**0.000**	**0.654**	**0.000**
أسلوب الهندسة الإدارية الكلي	معامل الارتباط	**0.577****	**0.583****	**0.035**	**0.546****
	مستوى الدلالة	**0.000**	**0.000**	**0.618**	**0.000**

يلاحظ من الجدول (12) وجود علاقة ايجابية بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير فيها ، إذ بلغ معامل الارتباط(**0.546**)، وبمستوى (**0.000**) كما وجدت علاقة ايجابيه بين جميع مجالات المتغيرين وهي جميعها دالة احصائياً .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

1 _ متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد إجراءات العمل	سنوات 5 من أقل	60	3.32	.244
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	56	3.33	.271
	فاكثر سنوات 10 من	88	3.27	.243
	Total	204	3.30	.252
تطوير إجراءات العمل	سنوات 5 من أقل	60	3.32	.168
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	56	3.28	.228
	فاكثر سنوات 10 من	88	3.33	.204
	Total	204	3.31	.201
أسلوب الهندسة الإدارية	سنوات 5 من أقل	60	3.32	.125
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	56	3.31	.150
	فاكثر سنوات 10 من	88	3.30	.144
	Total	204	3.31	.140

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14):

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد إجراءات العمل	بين المجموعات	.153	2	.076	1.208	.301
	داخل المجموعات	12.706	201	.063		
	المجموع	12.859	203			
تطوير إجراءات العمل	بين المجموعات	.061	2	.030	.750	.473
	داخل المجموعات	8.132	201	.040		
	المجموع	8.193	203			
أسلوب الهندسة الإدارية	بين المجموعات	.016	2	.008	0.401	0.670
	داخل المجموعات	3.959	201	.020		
	المجموع	3.975	203			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة للدرجة الكلية إذ بلغت

(**0.401**)، وبدرجة دلالة (**0.670**). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات إذ كانت قيم (ف) غير دالة احصائياً.

2- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t–test) ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t–test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحديد إجراءات العمل	ذكر	79	3.33	0.185	1.393	0.165
	إنثى	125	3.28	0.285		
تطوير إجراءات العمل	ذكر	79	3.30	0.191	-0.572	0.568
	إنثى	125	3.32	0.208		
أسلوب الهندسة الإدارية	ذكر	79	3.32	0.127	0.838	0.403
	إنثى	125	3.30	0.148		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس ، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (**0.838**) وبمستوى دلالة (**0.403**)، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة احصائياً.

1_ متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد إجراءات العمل	بكالوريوس	100	3.29	.259
	عالي دبلوم	42	3.32	.265
	ماجستير	45	3.32	.215
	دكتوراه	17	3.23	.272
	Total	204	3.30	.252
تطوير إجراءات العمل	بكالوريوس	100	3.32	.201
	عالي دبلوم	42	3.26	.188
	ماجستير	45	3.32	.233
	دكتوراه	17	3.40	.090
	Total	204	3.31	.201
أسلوب الهندسة الإدارية	بكالوريوس	100	3.30	.141
	عالي دبلوم	42	3.29	.149
	ماجستير	45	3.32	.135
	دكتوراه	17	3.31	.133
	Total	204	3.31	.140

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة

دلالـة (α≤0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحـادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17):

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد إجراءات العمل	بين المجموعات	0.14	3	0.047	0.733	0.534
	داخل المجموعات	12.719	200	0.064		
	المجموع	12.859	203			
تطوير إجراءات العمل	بين المجموعات	0.215	3	0.072	1.796	0.149
	داخل المجموعات	7.978	200	0.04		
	المجموع	8.193	203			
أسلوب الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.018	3	0.006	0.301	0.825
	داخل المجموعات	3.957	200	0.02		
	المجموع	3.975	203			

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (α≤0.05) لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة للدرجة الكلية إذ بلغت (**0.301**)، وبمستوى دلالة (**0.670**). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (α≤0.05) في جميع المجالات إذ كانت قيم (ف) غير دالة احصائياً.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

1_ متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات الإنسانية	سنوات 5 من أقل	60	3.52	0.164
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	56	3.51	0.171
	فاكثر سنوات 10 من	88	3.51	0.159
	Total	204	3.51	0.163
الاتصال والحوار	سنوات 5 من أقل	60	3.37	0.139
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	56	3.41	0.156
	فاكثر سنوات 10 من	88	3.39	0.138
	Total	204	3.39	0.144
المشاركة والتعاون	سنوات 5 من أقل	60	3.56	0.272
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	56	3.48	0.272
	فاكثر سنوات 10 من	88	3.57	0.267
	Total	204	3.54	0.271
إدارة التغيير	سنوات 5 من أقل	60	3.47	0.111
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	56	3.47	0.12
	فاكثر سنوات 10 من	88	3.47	0.114
	Total	204	3.47	0.114

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19):

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.003	2	0.001	0.055	0.947
	داخل المجموعات	5.387	201	0.027		
	المجموع	5.39	203			
الاتصال والحوار	بين المجموعات	0.049	2	0.024	1.184	0.308
	داخل المجموعات	4.137	201	0.021		
	المجموع	4.186	203			
المشاركة والتعاون	بين المجموعات	0.295	2	0.147	2.024	0.135
	داخل المجموعات	14.643	201	0.073		
	المجموع	14.937	203			
إدارة التغيير	بين المجموعات	0.001	2	0.001	0.041	0.959
	داخل المجموعات	2.656	201	0.013		
	المجموع	2.658	203			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة للدرجة الكلية إذ بلغت (**0.041**)، وبدرجة دلالة (**0.959**). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات إذ كانت قيم (ف) غير دالة احصائياً.

2- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	ذكر	79	3.50	0.161	-0.609-	0.543
	إنثى	125	3.52	0.165		
الاتصال والحوار	ذكر	79	3.39	0.144	-0.160-	0.873
	إنثى	125	3.39	0.144		
المشاركة والتعاون	ذكر	79	3.57	0.284	1.034	0.303
	إنثى	125	3.53	0.263		
إدارة التغيير	ذكر	79	3.47	0.096	0.036	0.971
	إنثى	125	3.47	0.125		

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الجنس ، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (**0.036**) وبدرجة دلالة (**0.971**)، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات إذ كانت قيم (ت) غير دالة احصائياً.

3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير **المؤهل العلمي** ، ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	100	3.50	.156
	عالي دبلوم	42	3.53	.183
	ماجستير	45	3.51	.167
	دكتوراه	17	3.56	.140
	Total	204	3.51	.163
الاتصال والحوار	بكالوريوس	100	3.39	.146
	عالي دبلوم	42	3.38	.147
	ماجستير	45	3.39	.147
	دكتوراه	17	3.41	.122
	Total	204	3.39	.144
المشاركة والتعاون	بكالوريوس	100	3.53	.284
	عالي دبلوم	42	3.51	.290
	ماجستير	45	3.57	.249
	دكتوراه	17	3.61	.194
	Total	204	3.54	.271
إدارة التغيير	بكالوريوس	100	3.46	.104
	عالي دبلوم	42	3.47	.147
	ماجستير	45	3.48	.110
	دكتوراه	17	3.51	.085
	Total	204	3.47	.114

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (22):

الجدول (22)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.065	3	0.022	0.81	0.49
	داخل المجموعات	5.325	200	0.027		
	المجموع	5.39	203			
الاتصال والحوار	بين المجموعات	0.013	3	0.004	0.213	0.887
	داخل المجموعات	4.172	200	0.021		
	المجموع	4.186	203			
المشاركة والتعاون	بين المجموعات	0.192	3	0.064	0.868	0.458
	داخل المجموعات	14.745	200	0.074		
	المجموع	14.937	203			
إدارة التغيير	بين المجموعات	0.039	3	0.013	1.000	0.394
	داخل المجموعات	2.618	200	0.013		
	المجموع	2.658	203			

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة للدرجة الكلية إذ بلغت (**1.000**)، وبدرجة دلالة (**0.394**). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات إذ كانت قيم (ف) غير دالة احصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وعلى النحو الاتي :

1- مناقشة السؤال الاول الذي ينص على (ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الادارية من وجهه نظر المعلمين)

تبين من الجدول (5) ان ممارسة مديري المدارس الثانوية من وجهه نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة . ويمكن تعليل ذلك أنه يحتمل ان المعلمين قد يكونوا غير مستوعبين لمفهوم الهندسة الادارية مما جعلهم يختارون الحل الوسط في تقييم ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الهندسة الادارية أو ربما يعود إلى الارتداد الإحصائي حيث يميل المستجيبون من افراد العينة الى الوسط بدلاً من اعطاء تقييماً إيجابي وربما يعتقدون بأن إداراتهم لا تستحق ذلك .

وقد حصلت الفقرة (19) والتي تنص على (يستخدم المدير استراتيجيات حديثة لتطوير العمل) على المرتبة الاولى من بين جميع فقرات استبانة ممارسة اسلوب الهندسة الإدارية إلا إنهم بالرغم من كون هذه الفقرة قد حصلت على المرتبة الاولى إلا ان درجاتها كانت متوسطة إذ لم ترتقي إلى المستوى المتوقع ان هذه الفقرة تمت الإجابة عنها من أجل مجاملة الادارات المدرسية .

ونفس الشيء يمكن أن يقال بالنسبة للفقرة (20) والتي نصت على (يسعى المدير على نشر ثقافة التغيير في المدرسة) حيث حصلت على المرتبة الثانية وكانت بدرجة متوسطة ايضا

وقد حصلت الفقرة (19) من مجال (تطوير إجراءات العمل) على المرتبة الاولى وكانت وكانت بدرجة متوسطة وقد حصل المجال الثاني وهو(تحديد اجراءات العمل)على المرتبة الثانية وهو بدرجة متوسطة وعند مناقشة فقرات اجراءات العمل وجد ان الفقرة (19) التي تنص(**يستخدم**

المدير استراتيجيات حديثة لتطوير العمل) . حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع فقرات أستبانة ممارسة أسلوب الهندسة الإدارية إلا أنه بالرغم من كون هذه الفقرة قد حصلت على المرتبة الأولى إلا أن درجاتها كانت متوسطة لم ترتقي إلى المستوى المرتفع ويبدو أن هذه الفقرة تمت الإجابة عنها من أجل مجاملة الإدارات المدرسية.

2- مناقشة السؤال الثاني والذي ينص على (ما درجة ممارسة ادرة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين)

تبين من الجدول (8) أن درجة ممارسة ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بنفس التفسير الذي سبق أن تم توضيحه بالنسبة للهندسة الإدارية فربما تكون ممارسة ادارة التغيير لديهم غير واضحة بشكل جيد وربما تعود إلى الارتداد الإحصائي وعند ملاحظة مجالات ممارسة ادارة التغيير الثلاث تبين أن مجال (المشاركة والتعاون) حصل على المرتبة الأولى ومجال (العلاقات الإنسانية) المرتبة الثانية ومجال (الاتصال والحوار) على المرتبة الثالثة.

وقد كان مجال (المشاركة والتعاون) في المرتبة الاولى ربما يكون المعلمين يعتبرون بأن المديرون يشاركونهم في انجاز المهام أكثر من الاتصال والحوار وربما تكون العلاقات الانسانية بنفس مستوى المشاركة والتعاون بالرغم من حصولها على المرتبة الثانية فقد كانت هذه العلاقات الانسانية بشكل عام بدرجة متوسطة ولم ترقى المستوى المرتفع شأنها شأن المشاركة والتعاون الذي كانت الفقرة (32) في هذا المجال والفقرة التي تنص على (يضع المدير الاهداف المناسبة للتغيير) وكذلك الفقرة (3) جاءت في المرتبة الثانية والتي تنص على (يحرص المدير أن يكون التغيير نابعاً من المعلمين) وكانت كلتا الفقرتين بدرجة مرتفعة مما قد يعني أن المعلمين يعتقدون بأهمية المدير في وضعة للأهداف المناسبة للتغيير و حرصه أن يكون التغيير نابع من المعلمين .

وكانت أخر فقرة في الترتيب هي الفقرة (33) التي نصت على (يعمل المدير على نشر الثقة بين المعلمين وكانت بدرجة منخفضة حيث يبدو أن المعلمين يرون أن مديرهم لا يعملون على نشر الثقة بينهم وربما يعود ذلك إلى قناعتهم الشخصية بأن مديريهم يعملون بعكس ذلك .

أما بالنسبة لمجال (تحديد إجراءات العمل) فقد حصلت الفقرة (11) والتي تنص على (يدعم المدير اسلوب فرق العمل لمناقشة التطوير في المدرسة) على المرتبة الأولى وبالرغم من ذلك فقد كانت بدرجة متوسطة وربما يعود ذلك إلى اعتقاد المعلمين بأن مديريهم يشكلون لجان مختلفة لإغراض تطوير المدرسة ونفس الشيء يمكن أن يقال للفقرة (13) التي نصت على (يسهم المدير في معالجة المشكلات التي تواجهه في المدرسة) حيث حصلت على المرتبة الثانية وكانت بدرجة متوسطة ايضا وهذا الشيء طبيعي ان سعي المدير إلى معالجة المشكلات التي تواجهه لأن معالجتها تؤدي إلى النظام سير العمل في المدرسة . وقد حصلت الفقره (5) على المرتبة الأخيرة وهي التي تنص على (العمل على ترتيب الاولويات لدعم القرارات التربوية) وقد كانت بدرجة متوسطة ايضا هذا قد يعني ان المعلمين لا يشعرون بأن مديريهم يهتمون بالأولويات لدعم القرارات التربوية .

حيث أن يمكن القول أن المعلمين ربما يعتقدون بأن أي تغيير يحصل في مدارسهم يضع ملامحه المدير ويجعل المعلمون متفاعلين معه وهما فقرتان تعبر بشكل جيد عما يجول في خواطر المعلمين في ضوء ملاحظاتهم لعمل مديرهم وكانت الفقرة الأخيرة في الترتيب هي الفقرة (33) التي تنص على (يهتم المدير بتفويض السلطة للعاملين من أجل تحقيق التغيير) وقد كانت بدرجة متوسطة مما يعني أن الميل إلى المركزية من قبل المديرين أكثر لتصافهم بعملهم من تفويض السلطة الذي تمثل نوعاً ما شكلاً من أشكال اللامركزية .

أما بالنسبة للمجال الثاني وهو(مجال العلاقات الانسانية) فقد كانت الفقرة (15) التي تنص على (يهتم المدير بمساهمات المعلمين في التغيير داخل المدرسة)في المرتبة الأولى والفقرة (1) التي تنص على (يحرص المدير على تحقيق العلاقات الانسانية بين المعلمين) في المرتبة الثانية وكلا الفقرتين كانتا بدرجة بدرجه مرتفعة مما يمكن أن يفسر تكوينه علاقات إنسانية جيدة تربط المديرين بمعلميهم في حين كانت الفقرة (9) هي الفقرة ذات الرتبة الأخيرة وهي تنص على (يتميز المدير بالمرونة التي تساعد على التغييرات) وكانت بدرجة متوسطة ويبدو أن الإدارات تهتم كثيرا في رأي المعلمين بالمرونة التي تتبع من المديرين أنفسهم بدلا من التركيز على المرونة النابعة من المعلمين .

أما في مجال (الاتصال والحوار) فقد حصلت الفقرة (19) التي تنص على (يتابع المدير مساهمات العاملين في عملية التغيير داخل المدرسة) حيث كانت بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الثانية الفقرة (25) التي تنص على (يحرص المدير على أهمية التغيير بالاشتراك مع المعلمين) وهي بدرجة مرتفعة ايضاً . ويبدو أن هناك تناغم بين مجال الاتصال والحوار مع العلاقات الانسانية حيث تتشابه الفقرتان الاعلى مرتبةً في الجانبين فالعلاقات الانسانية احتلت المرتبة الاولى التي تشير إلى اهتمام المدير في مساهمات المعلمين في التغيير وبين الفقرة الاولى في مجال (الاتصال والحوار) التي تركز على متابعة المدير للمساهمات العاملين داخل المدرسة وحرصه على اهمية التغيير بالاشتراك مع المعلمين وبالرغم من الفقرة الأخيرة (27) والتي تنص على (يتابع المدير نتائج التغيير باستمرار) بالرغم من حصولها على المرتبة الأخيرة إلا انها كانت بدرجة متوسطة مما يعني وجود اتجاه إيحائي نحو إدارات المدارس المدارس من قبل المعلمين.

إن جميع مجالات إدارة التغيير وبالرغم من تفاوت الدرجة لكل فقرة من فقراتها بين مرتفع ومتوسط فأن الدرجة الكلية كانت متوسطة مما يعني أن أغلب فقرات المجال(3) ربما يكون فيها نوعاً من المجاملة للمديرين أو ربما تخوفاً من تأثير المديرين عليهم كما يمكن للارتداد الإحصائي دوراً في ذلك إذ يميل المعلمون في اجاباتهم من الاسفل ومن الاعلى إلى الوسط .

3- مناقشة السؤال الثالث الذي ينص على (هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام مديري مدارس الحكومية في محافظة البلقاء لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة التغيير فيها)

تشير النتائج المعروضة في الجدول (12) إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير وممارسة أسلوب الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس ودرجة ممارسة إدارة التغيير فيها وفي المجالات الثلاثة كافة وتوضح هذه العلاقة أنة كلما زاد استخدام اسلوب الهندسة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية فأنة تزداد ممارسة اداراتهم للتغير في تلك المدارس وكلما قلت ممارسة المديري لأسلوب الهندسة الادارية قلت ممارسة ادارتهم للتغيير، ويمكن أن يعزى ذلك بأنة شيء طبيعي حيث أن ادارة التغيير هي جزء اساسي من الهندسة الادارية تهدف إلى الانتقال من واقع إلى واقع جديد آخر أفضل منه فلا بد أن تكون العلاقة إيجابية بين المتغيرين أو ربما لوعي المعلمين بأهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم إذ لا بد أن يكون المدير متفهما وممارساً لكلاً من الهندسة الادارية وادارة التغيير لكونهما عنصرين أساسيين من عناصر أدارة الجودة الشاملة وأن كلتا الممارستين يمكن تهدفا كما يعتقد المعلمون إلى الارتقاء بالعملية التربوية في مدارسهم .

4- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على (هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الهندسة الادارية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهه نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي .

تشير النتائج المعروضة في الجدول (13) و (14) المتعلقة بالخبرة والجدول (15) المتعلق بالجنس والجدولين (16) و (17) المتعلق بالمؤهل العلمي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لهذه المتغيرات مما تعني عدم وجود أي اختلاف في وجهات نظر المعلمين اتجاه هذه المتغيرات في رأيهم لدرجة ممارسة الهندسة الادارية من قبل مديري المدارس الحكومية حيث ان يمكن أن يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين يخضعون لدورات تدريبية موحدة اضافة ربما إلى كونهم جميعاً خريجي نفس المؤسسات التربوية فضلاً عن وجودهم في نفس المواقع في العمل وفي نفس الفترة مما جعل استجاباتهم تكون متقاربة بغض النظر عن الجنس والخبرة والمؤهل العلمي .

5- مناقشة السؤال الخامس الذي ينص على (هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة ادارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.

تشير الجداول (18) و (19) بالنسبة لمتغير الخبرة وجدول (20) بالنسبة إلى متغير الجنس والجدول (21) و (22) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لهذه المتغيرات على استجابات المعلمين بالنسبة لإدارة التغيير بمجالاتها الثلاثة وهي العلاقات الانسانية والاتصال والحوار والمشاركة والتعاون حيث يمكن تفسير ذلك وإرجاعه على نفس الاسباب المشار إليها بالنسبة إلى ممارسة المديرين للهندسة الإدارية كون المعلمين المجيبين اكملوا دراساتهم في كليات تربوية متشابهه وخضعوا لدورات تدريبية موحده وعملوا في نفس الاماكن وفي نفس التخصصات وفي نفس الوقت .

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة :

1) توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين ممارسة المديرين للهندسة الادارية وممارستهم لإدارة التغيير . ولأجل تعزيز هذه العلاقة وتقويتها بشكل أفضل يقترح قيام المسؤلين في وزارة التربية والتعليم وفي مدريات التربية في محافظة البلقاء تنظيم دورات تدريبيه للمديرين يتم فيها تعزيز مفاهيم وتطبيقات الهندسة الادارية وإدارة التغيير .

2) لأجل تعميق مفاهيم الهندسة الادارية لدى المعلمين ومن يتوقع له استلام إدارة المدرسة في المستقبل تعزيز المناهج الدراسية في الجامعات بمساقات لها علاقة بالهندسة الادارية وتوضيح مفهومها وأهميتها وممارستها التطبيقية .

3) نشر ثقافة الهندسة الادارية وإدارة التغيير بين المعلمين والمديرين من خلال المحاضرات والورش التدريبية وتبادل الزيارات بين ادارات المدارس وبخاصة التي تستخدم الهندسة الادارية وإصدار المنشورات التي تهتم بهذين المتغيرين من السلطات التربوية .

4) كانت هذه الدراسة لاستقصاء درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الادارية وممارستهم لإدارة التغيير في محافظة البلقاء ، وهناك حاجة لأجراء دراسات مماثلة حول استخدام مديري المدارس الخاصة ، ومقارنة النتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية .

5) إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في محافظات اخرى .

6) كانت هذه الدراسة لاستقصاء درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الادارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم إدارة التغيير وهناك حاجة لأجراء دراسات اخرى

لمعرفة العلاقة بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب الهندسة الادارية ومتغيرات اخرى كالولاء التنظيمي والشفافية الادارية والضغوط التنظيمية ورأس المال الفكري والحوكمة التربوية.

المراجع

1- المراجع العربية

أبو نواس، تسنيم أحمد مصطفى (2015). **علاقة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان بإدارة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

أميمة الدهان (1992) . **نظريات منظمات الأعمال** ، ط1، عمان : مطبعة الصفدي.

الان وليمز، سالي وودوارد، بول دبسون (2004) . **إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير**، ترجمة (سرور علي إبراهيم سرور). الرياض: السعودية، دار المريخ للنشر.

البدري، طارق، عبد الحميد 2000) . **الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات**، عمان : دار الفكر.

البيلاوي، حسن وطعمية، رشدي وسليمان، سعيد والنقيب، عبدا لرحمن وسعيد،محسن والبندري، محمد وعبد الباقي، مصطفى (2006).**الجودة الشاملة في التعليم**، عمان: دار المسيرة.

تشامبي، جيمس (2003). **إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة**، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

جرادات، ناصر محمد و سعود، أحمد إسماعيل، المعاني، أحمد يوسف عريقات(2013). **إدارة التغيير والتطوير**، عمان : إثراء للنشر والتوزيع.

الجوارنة، المعتصم بالله ووصوص، ديمة محمد (2008). **التربية وإدارة التغيير**،عمان: دار الخليج.

حجي، أحمد إسماعيل (2005).**الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة : دار الفكر العربي.

الحريري، رافدة عمر (2011).**إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**،عمان: دار الثقافة للنشر

حريم ، حسين (2006) . **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي** وإجراءات العمل ، عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .

حريم، حسن (1997). **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2003). **إدارة المنظمات منظور كلي**. ط1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم، (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .

حلمي، فؤاد أحمد (2003).تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة **مجلة تربوية**، 6 (8)، 219 _293

حمادات، محمد حسن (2007). **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**،عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

الحمادي، علي (1995). **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال**، القاهرة : دار غريب

الحنتولي، سلام بسام رجا (2015). **درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهه نظر المعلمين**،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الخطيب ، أحمد (2002) . **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة** ، عمان: دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع .

الخطيب، نور سعد عبد الحميد (2013). **درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

خليل، عطاالله (2008). دور هندسة العمليات في دعم قرارات وصف التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير والمجتمع المعرفة**، جامعة الزيتونة، الأردن. الفترة من 13 _8 آذار.

الديين، مشاري يوسف عبدالله (2013). **درجة أستخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات**.(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الرب، سيد محمد (2009). **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية** القاهرة : دار الكتب المصرية.

سادلر ، فليب (2008). **الإدارة الإستراتيجية** ، ترجمة علا أحمد ، ط 1 القاهرة : مجموعة النيل العربية .

السبيعي، عبيد بن عبدالله (200). **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

سعيد، عامر (1995) .**الإدارة وسرعة التغيير**، مركز وايد سرفس للتطوير الإداري، القاهرة.

السكارنة، بلال خلف، (2009). **التطوير التنظيمي والإداري**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطراونة ، خليل يوسف (2004). **أساسيات في التربية** ،عمان : دار الشروق

الطويل، هاني عبد الرحمن، (1999) .**الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، عمان: دار وائل

الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (2001). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي** ، ط 3، عمان : دار وائل.

عاطف، زاهر عبد الرحيم (2009) .**هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

عبد الباقي ، صلاح محمد (2001) . **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .

عبد الحفيظ، أحمد بن صالح (2003). **المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة** عمان : دار وائل.

عبوي، زيد منير (2006). **إدارة التغيير والتطوير**، عمان: دار الكنوز المعرفة

العتربي، صفاء عبد الرازق (2004) . **استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، بنها، جمهورية مصر.

العتيبي، سعد (2009).إعادة الهندسة في القطاع العام : العوامل الحاسمة للنجاح onlinae http://Faculty. Ksu..sal/salotaibi.on 2016 /10/ 25

العجمي، محمد، حسنين، (2007). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**، عمان : دار المسيرة.

العجمي، محمد، حسنين، (2007). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق** ، عمان : دار المسيرة.

عطوي، جودت عزت،(2015). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، عمان : دار الثقافة.

العطيات، محمد يوسف،(2005). **إدارة التغيير والتحديات العصرية**، السلط : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الرزاق بشير سالم (2014). **درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عليوة، سيد (2002). **برنامج الهندسة الإدارية**، القاهرة، مكتبة جزيرة الورد.

عماد الدين، منى (2003). **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمايره، محمد (1999). **مبادئ الإدارة المدرسية**، عمان : دار المسيرة للنشر.

العميان، محمد سلمان (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات** الأعمال، عمان : دار وائل للنشر.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، عمان : دار حامد للنشر

الفريجات، غالب عبد المعطي (2000). **الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عملية متنوعة** عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

قاسم، اسماعيل (2009). **تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة دراسة حالة، الجامعة الإسلامية** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية _ غزة، فلسطين.

مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002) .**التغيير الاداري كيف ولماذا** تصنيف ورقم الوثيقة أدلة تدريبية ،عدد (14) ، أكتوبر .

المساد، محمود والقداح، محمد، (1996). **القيادة الإبداعية وقيادة التغيير برنامج تدريب المدارس المطورة، الجزء الثاني**، المديرية العامة للتدريب، وزارة التربية والتعليم

المعاني، أيمن عودة (2010). **الإدارة العامة الحديثة**، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع

هامر، مايكل تشامبي جيمس (1995). **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات" الهندرة" دعوة صريحة للثورة الإدارية** ، الترجمة شمس الدين ، ط1 ، عثمان: القاهرة الشركة العربية للأعلام.

وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، وفقاً لآخر إحصائية 2015-2016، متاح على: www.moe.gov.jo 25 /10/ 2016

وصوص، ديمة محمد (2006). **درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم لإقليم الشمال في الأردن والصعوبات التي تواجهها**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ب- المراجع الأجنبية:

Armstrong , Michael (1997 **) How to be an even better manager "5 ed. London: Kogan page Limited.**

Bryn jolfssn ,E,Hitt ,i.(2002).digital organization :preliminary results from MIT stydy OF internet organization culture and productivity, www.Ebusiness mitedu /2002 /digital 20%orgainzation.Retreived on Mar.

Cloud, R.(2010 **). Change LeadershiP and Leadership Development, New Directions For Commmunty Colleges**,

Francis A. & Zairi M. (2007).Business. process reengineering: Critical Facto in higher education. **Management Journal of Bradford**. 13, (3) ,pp. 455.

Hammer ,M., Champy ,J., 1993.**Reengineering the Corporation :A Manifesto For Business Revolution .**London :Nicholas Brealey publishing **.**

krejcice ,R.V.& Morgan ,D W,(1970). Determinig sample size for research activities, **Educational and Pshological Measurement** ,30 (3), 607-610.

Loh ,Michae.(1997). **Re-Engineering at works**. Second Edition Hampshire Gower

Martin Carnoy ,(1999) . **Globalization and Education . Reform** :What planners Need to know, UNESCO .

Nwangwa, C.K.(2013). " **The new roles of school managers in managing educational changes in Nigerian schoos**", **European scientific Journal** ,9 (25).

Owen , Robert G.,(1981). **Organizational Behavior In Education 2nd, Ed Englewood cliffs, N.j**: prentice –Hall,Inc,. Publihing Limited .

Tennant ,C.& Wu,Yi Chieh, (2005). "**The application of busieness process reengineering in the U k** ", **the tQM M agazine** , 17(6), 537 - 545

Thomas C. (1997) **Business Process Reengineering , Myth & Reality** , 3 rd Ed, Kogan page, London.

الملحقات

الملحق (1)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2	. د طلال أبو عمارة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
3	أ. د عبد الحافظ سلامة	تكنولوجيا تعليم	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
5	أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	د. خالدة شتات	تكنولوجيا تعليم	جامعة الشرق الأوسط
7	د. عاطف أبو حميد	تكنولوجيا تعليم	جامعة الشرق الأوسط
8	د. محمد القداح	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	د. ملك الناظر	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (2)

استبانة الهندسة الإدارية بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

استبانة آراء المحكمين

الأستاذ الفاضل / الدكتور ....المحترم

يقوم الباحث بدراسة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين . وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

ونظراً لما عرفناه فيكم من الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي أرجو التكرم بالإشراف على الاستبانتين بالحذف أو التعديل على الفقرات الأستبانة في صورتها الأولية وهي:

الأولى :استبانه الهندسة الإدارية لتعرف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة البلقاء.

الثانية: استبانه ممارسة إدارة التغيير لمعرفة درجة ممارسة إدارة التغيير عند مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين .

مع الحرص من الباحث على الاسترشاد بآراء المحكمين الأفاضل راجياً الاستفادة من ملاحظاتكم حول الاستبانتين وما ترونه مناسباً .

ومع كل الاحترام والتقدير والشكر

الباحث: فايز محمد شحادة الجعارات

أولاً : معلومات عامة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب :

1_ الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2 _ المؤهل العلمي :

بكالوريوس ☐

دبلوم ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

3_ الخبرة :

أقل من خمس سنوات ☐

من خمس سنوات _ أقل من عشر سنوات ☐

من عشر سنوات فأكثر ☐

ثانياً : استبانة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية عند مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء:

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: تحديد إجراءات العمل							
1	يقلل المدير من ازدواجية في العمل						
2	تركيز المدير على التوجيه الايجابي						
3	استخدام المدير الأساليب المتنوعة في الرقابة						
4	الحرص على التنويع في الأنشطة في العمل						
5	العمل على ترتيب الأولويات لدعم القرارات التربوية						
6	تحديد المدير نقاط القوة والضعف في المدرسة						
7	يستخدم المدير نوع السلطة الممنوحة للمعلمين لتنظيم العمل						
8	يضع المديرخطة المدرسة ضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة وشفافة						
9	تركيز المدير على إيجاد البيئة المميزة لتطوير العملية التربوية						
10	يدعم المديرمبدأ تفويض السلطة للعاملين في المدرسة						
11	يدعم المدير أسلوب فرق العمل لمناقشة التطوير في المدرسة						
12	يعمل المدير على تسهيل المهمة وسهولة التواصل مع المعلمين						
13	يسهم المديرفي معالجة المشكلات التي تواجهه في المدرسة						
14	يحقق المدير الثقة بين المعلمين في المدرسة						
15	الحرص على تقديم جميع الخدمات للمعلمين بأسرع وقت ممكن						

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
16	الحرص على تدريب المعلمين على جميع الإعمال المدرسية المميزة التي تخدم العمل المدرسي						
17	يحرص المدير على استخدام التكنولوجيا في التعليم						
18	يشارك المدير الطلبة في الاستعانة في الأمور التي تهم المدرسة						
المجال الثاني تطوير إجراءات العمل							
19	يستخدم المدير استراتيجيات حديثة لتطوير العمل						
20	السعي على نشر ثقافة التغيير في العمل						
23	يضع المدير أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل في المدرسة						
24	يضع المدير الخطط البديلة في إثناء التعامل مع المواقف المفاجئة						
25	يحدد المدير خطوات العمل التي تتفق طبيعة وظروف العمل في المدرسة						
المجال الثالث **تحسين إجراءات العمل الإداري**							
26	يقوم المدير بالأشراف على جميع الإعمال المدرسية						
27	يسهم المدير في تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام العمل المدرسي						
28	يوفر المدير المواد والتجهيزات للمعلمين في المدرسة						
29	يهتم المدير في إدارة الوقت في المدرسة						
30	يعطي المدير صلاحيات للمعلمين لإبراز الجهود الفردية في المدرسة						
31	يحفز المدير المعلمين على الإلتزام بالقرارات التربوية						

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
32	يقدم المدير الدعم المتواصل للمعلمين والطلبة						
33	يستخدم المدير الأسس التربوية لحل المشكلات المدرسية						
34	يعمل المدير على أشراك المجتمع المحلي في خدمة المدرسة						
35	يعمل المدير على نشر الثقة بين المعلمين						
36	يسهل المدير التواصل بين المعلمين						

الملحق (3)

استبانة إدارة التغيير بصورتها الأولية

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقرة للدرجة الكلية		ملائمة الفقرة للمجال		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	ملائمة	غير ملائمة	
مجال العلاقات الإنسانية						
1	يحرص المدير على تحقيق العلاقات الانسانية بين المعلمين					
2	توفر الإدارة جواً من التفاهم بين العاملين بما يساعد على التغيير					
3	يساعد المدير على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير					
4	يحقق المدير المساواة من أجل تحقيق أغراض التغيير					
5	يعتمد المدير أسلوب الحوار في المناقشة					
6	يحترم المدير آراء العاملين في المدرسة					
7	يساعد المدير على حل الصراع في المدرسة					
8	يحترم المدير المنهج الإداري المتعلق بالتغيير					
9	يتميز المدير بالمرونة التي تساعد على التغيير					
10	يعمل المدير على احترام شخصية المعلمين					
11	يحترم المدير التغيير دون إحراج الآخرين					
12	يوفر المدير كل مستلزمات التغيير المطلوبة					
13	يساعد المدير على تحقيق التغيير بشكل صحيح					
14	يعمل المدير على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين من خلال الأنشطة المدرسية					
15	يهتم المدير بإنجازات المعلمين في عملية التغيير داخل المدرسة					

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقرة للدرجة الكلية		ملائمة الفقرة للمجال		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	ملائمة	غير ملائمة	
المجال الثاني: الاتصال والحوار						
16	يسعى المدير إلى تقوية الاتصال مع المعلمين بشكل مستمر					
17	يحفز المدير المعلمين على القيام بالنشاطات داخل المدرسة					
18	يسعى المدير إلى التقريب بين وجهات النظر للمعلمين من اجل تحسين الاتصال بينهم					
19	يتابع المدير انجازات العاملين في عملية التغيير داخل المدرسة					
20	تسعى الإدارة إلى التقريب بين وجهات النظر للمعلمين من اجل تحسين الاتصال بينهم					
21	تتابع الإدارة انجازات العاملين في عملية التغيير داخل المدرسة					
22	تبين الإدارة كل ما يتوصل إلية فريق التغيير من نتائج					
23	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات					
24	يؤكد المدير على أهمية التعاون من اجل العمل بروح الفريق					
25	يبين المدير أهم أهداف التغيير بالإشتراك مع المعلمين					
26	يمنح المدير الصلاحيات المناسبة للفريق المكلف بالتغيير					
27	يتحقق المدير من نتائج التغيير باستمرار					
29	تحدد الإدارة مع فريق التغيير نوع التغيير المناسب لوضع المدرسة					
المشاركة والتعاون						
30	يشارك المدير المعلمين في القرارات اللازمة للتغيير					
31	يركز المدير على التعاون من أجل العمل بروح الفريق					
32	يشجع المدير إلى أن يكون التغيير من المعلمين					
33	يضع المدير الأهداف المناسبة للتغيير					
34	يهتم المدير بتفويض السلطة للعاملين من أجل تحقيق التغيير					

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقرة للدرجة الكلية		ملائمة الفقرة للمجال		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	ملائمة	غير ملائمة	
35	يقدم المدير مقترحاً وحلولاً تزيد من عملية من عملية التغيير في المدرسة					
36	تعاون المدير مع فريق العمل في المدرسة لتحديد نوع التغيير					
37	يقوم المدير بالتفويض للمعلمين بمتابعة أمور التغيير المدرسة					

الملحق (4)

استبانة الهندسة الإدارية بصورتها النهائية

أخي المعلم الفاضل.

أختي المعلمة الفاضلة.

تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ". وتتطلب استخدام أداتين كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط .

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ومعرفة في مجال البحث العلمي يسر الباحث أن يضع بين أيديكم الاستبانتين المرفقين وهما :

الأولى : استبانة للتعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الثانية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية إدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين.

وحرصاً من الباحث على الاسترشاد بآرائكم والاستفادة منها ومن ملاحظاتكم، راجياً منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانتين بوضع علامة (√) أمام كل فقرة من الفقرات، في العمود الذي يعبر عن وجهة نظركم.

علماً أن المعلومات التي تتم من الإجابة عليها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة شاكر لكم تعاونكم والإجابة على فقرات الاستبانتين

ملاحظة :

يقصد بمفهوم الهندسة الإدارية "هي إعادة النظر في الأسلوب الذي يتبعه في تجزءة العمل إلى مهمات قليلة وإعادة دمج العمليات الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات ".

ولكم الشكر مع فائق الاحترام

الباحث: فايز محمد شحادة الجعارات

القسم الأول :

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك :

1_ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 _المؤهل العلمي :

بكالوريوس ☐

دبلوم عالي ☐

الماجستير ☐

الدكتوراه ☐

3 _ الخبرة:

أقل من خمس سنوات ☐

من خمس سنوات ـ أقل من عشر سنوات ☐

من عشر سنوات فأكثر ☐

أولاً : استبانة أسلوب الهندسة الإدارية :

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخانة المعبرة عن رأيك أمام العبارات التالية :

المجال	الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تحديد إجراءات العمل	**1**	يقلل المدير من الازدواجية في العمل					
	2	تركيز المدير على التوجيه الايجابي					
	3	يستخدم المدير الأساليب المتنوعة في الرقابة					
	4	يحرص المدير على التنويع في الأنشطة في العمل					
	5	تحديد المدير نقاط القوة والضعف في المدرسة					
	6	يستخدم المدير نوع السلطة الممنوحة للمعلمين لتنظيم العمل					
	7	يضع المدير خطة المدرسة ضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة وشفافة					
	8	يركز المدير على إيجاد البيئة المميزة لتطوير العملية التربوية					
	9	يدعم المدير مبدأ تفويض السلطة للعاملين في المدرسة					
	10	يدعم المدير أسلوب فرق العمل لمناقشة التطوير في المدرسة					
	11	يعمل المدير على تسهيل المهمة وسهولة التواصل مع المعلمين					
	12	يسهم المدير في معالجة المشكلات التي تواجهه في المدرسة					
	13	يحقق المدير الثقة بين المعلمين في المدرسة					
	14	الحرص على تقديم جميع الخدمات للمعلمين بأسرع وقت ممكن					
	15	يحرص المدير على تدريب المعلمين على جميع الإعمال المدرسية المميزة التي تخدم العمل المدرسي					
	16	يحرص المدير على استخدام التكنولوجيا في التعليم					
	17	يشارك المدير الطلبة في الاستعانة في الأمور التي تهم المدرسة					

المجال	الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تطوير إجراءات العمل	1	يستخدم المدير استراتيجيات حديثة لتطوير العمل					
	2	يسعى المدير على نشر ثقافة التغيير في المدرسة					
	3	يضع المدير أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل في المدرسة					
	4	يمتلك المدير مخزون من الخطط البديلة للتعامل مع المواقف المفاجئة					
	5	يحدد المدير خطوات العمل التي تتفق طبيعة وظروف العمل في المدرسة					
	6	يقوم المدير بالأشراف على جميع الإعمال المدرسية					
	7	يسهم المدير في تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام العمل المدرسي					
	8	يوفر المدير المواد والتجهيزات للمعلمين في المدرسة					
	9	يهتم المدير في إدارة الوقت في المدرسة					
	10	يعطي المدير صلاحيات للمعلمين لإبراز الجهود الفردية في المدرسة					
	11	يحفز المدير المعلمين على الالتزام بالقرارات التربوية					
	12	يقدم المدير الدعم المتواصل للمعلمين والطلبة					
	13	يستخدم المدير الأسس التربوية لحل المشكلات المدرسية					
	14	يعمل المدير على أشراك المجتمع المحلي في خدمة المدرسة					
	15	يعمل المدير على نشر الثقة بين المعلمين					
	16	ييسر المدير عملية التواصل بين المعلمين					

ثانياً استبانة إدارة التغيير

المجال	الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
مجال العلاقات الإنسانية	1	يحرص المدير على تحقيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين					
	2	توفر الإدارة مناخ من التفاهم بين العاملين بما يساعد على التغيير					
	3	يساعد المدير على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير					
	4	يحقق المدير المساواة من أجل تحقيق أغراض التغيير					
	5	يعتمد المدير أسلوب الحوار في مناقشة قضايا المدرسة					
	6	يحترم المدير آراء العاملين في المدرسة					
	7	يساعد المدير على حل الصراع في المدرسة					
	8	يحترم المدير النهج الإداري المتعلق بالتغيير					
	9	يتميز المدير بالمرونة التي تساعد على التغيير					
	10	يحرص المدير على احترام شخصية المعلمين					
	11	يحترم المدير التغيير دون إحراج الآخرين					
	12	يوفر المدير كل مستلزمات التغيير المطلوبة					
	13	يساعد المدير على تحقيق التغيير بشكل صحيح					
	14	يعمل المدير على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين من خلال الأنشطة المدرسية					
	15	يهتم المدير بمساهمات المعلمين في التغيير داخل المدرسة					

المجال	الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الثاني الاتصال والحوار	16	يحفز المدير المعلمين على القيام بالنشاطات داخل المدرسة					
	17	يسعى المدير إلى التقريب بين وجهات النظر للمعلمين من اجل تحسين الاتصال بينهم					
	18	يتابع المدير مساهمات العاملين في عملية التغيير داخل المدرسة					
	19	تسعى الإدارة إلى التقريب بين وجهات النظر المعلمين من اجل تحسين الاتصال بينهم					
	20	تتابع الإدارة انجازات العاملين في عملية التغيير داخل المدرسة					
	21	يتفاعل الإدارة مع كل ما يتوصل إلية فريق التغيير من نتائج					
	22	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات					
	23	يؤكد المدير على أهمية التعاون من اجل العمل بروح الفريق					
	24	يحرص المدير على أهمية التغيير بالاشتراك مع المعلمين					
	25	يمنح المدير الصلاحيات المناسبة للفريق المكلف بالتغيير					
	26	يتابع المدير من نتائج التغيير باستمرار					
	27	يتدارس المدير مع فريق التغيير نوع التغيير المناسب للمدرسة					

المجال	الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المشاركة والتعاون	29	يشارك المدير المعلمين في صناعة القرارات اللازمة للتغيير					
	30	يحرص المدير أن يكون التغيير نابعاً من المعلمين					
	31	يشارك المدير المعلمين لتحديد الأهداف المناسبة للتغيير					
	32	يضع المدير الأهداف المناسبة للتغيير					
	33	يهتم المدير بتفويض السلطة للعاملين من أجل تحقيق التغيير					
	34	يقدم المدير مقترحات تعزز من عملية التغيير في المدرسة					
	35	يتعاون المدير مع فريق العمل في المدرسة لتحديد نوع التغيير					

الملحق (5)

كتب التسهيل

بسم الله الرحمن الرحيم

100
نهضة

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة السلط

الرقم : ٧٠٥٦/١٣
التاريخ : ١٤٣٧/١١/٢٦
الموافق : ٢٠١٦/٨/٢٩

السادة مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،،،،،،
إشارة لكتاب جامعة الشرق الأوسط رقم ك ع ت/خ/٤٨/١/ تاريخ ٢٠١٦/٨/٢٧م.

أرجو العلم بأن الطالب "فايز محمد شحادة الجعارات" أحد طلبة جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج في المديرية إلى تطبيق أداة دراسته على عينة من معلمي ومعلمات المدارس في المرحلة الثانوية في مدارسكم .

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

المهندس
فايز فلاح جويعد

نسخة/ للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ للسيد مدير الشؤون الإدارية والمالية
نسخة/ للسيد رئيس قسم الاشراف والاسناد التربوي مع المرفق
نسخة/ للسيد رئيس قسم الرقابة والتفتيش

المرفقات: ١-كتاب جامعة الشرق الأوسط (صفحة)

هاتف : (٤- ٥٥٥٦٨١) فاكس (٥٥٢٩٤١) ص.ب (٢٤)



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Faculty of Educational Sciences
كلية العلوم التربوية

ك ع ت/ خ /1/ 48
التاريخ: 2016/08/27

عطوفة مدير التربية والتعليم محافظة السلط المحترم

يقوم الطالبة " **فايز محمد شحادة الجعارات** " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم ادارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين**" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لاداة الدراسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم .

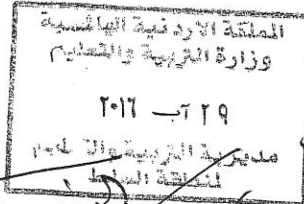
ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية

د. عاطف أبو حميد





نسخة: الصادر الخارجي



هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail:info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم





وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية و التعليم للواء دير علا

الرقم د 31 / 7 / 13

التاريخ ....

الموافق 30 / 8/2016

مديري ومديرات المدارس الثانوية

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته،،،،،،،

أرفق بطيه صورة عن كتاب جامعة الشرق الاوسط رقم ك ع ت/خ/46/1 تاريخ 2016/8/27 . والمتضمن الموضوع المذكور أعلاه راجياً تسهيل مهمة الطالب **فايز محمد شحادة الجعارات** وتقديم المساعدة الممكنة له .

واقبلوا الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية

د. سالم محمد خليفات

نسخه / لمدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخه / لرئيس قسم الإشراف التربوي

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: 5607181 6 962+ فاكس: 5666019 6 962+ ص.ب: 1646 عمان 11118 الأردن الموقع الالكتروني: www.moe.gov.jo



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربوية

ك ع ت/ خ /1/ 46
التاريخ: 2016/08/27

عطوفة مدير التربية والتعليم "لواء دير علا" المحترم

يقوم الطالبة " **فايز محمد شحادة الجعارات** " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم ادارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين**" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لاداة الدراسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم .

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية

د. عاطف ابو حميد



نسخة :الصادر الخارجي

الرقم: ١٧
الوارد: ٧٨٩٦
٣٠ آب ٢٠١٦

هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail:info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء عين الباشا

الرقم ع ب/٣/١٢/٦١١٨

التاريخ ٢٩/١١/١٤٣٧هـ

الموافق ١/٩/٢٠١٦م

السادة مديرو ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ،،،،،،،،،،

لا مانع من تسهيل مهمة الطالب فايز محمد شحاده الجعارات بإجراء دراسة ميدانية بعنوان" درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لاسلوب الهندسة الادارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم ادارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين"

واقبلو الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية

عبد الخالق احمد ابو سيف

نسخة للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية.

نسخة للسيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي مع المرفق

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

تلفون (١٧-١٦-١٤-٠٥٣٣٨٥١٣) ＊ فاكس: (٠٥٣٣٨٠٦٣) ＊ ص.ب: (٧٧٠)



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences
كلية العلوم التربوية

ك ع ت/ خ /1/ 45
التاريخ: 2016/08/27

عطوفة مدير التربية والتعليم "لواء عين الباشا" المحترم

يقوم الطالبة " **فايز محمد شحادة الجعارات** " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم ادارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين**" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لاداة الدراسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم .

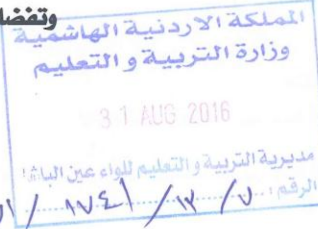
ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية



د. عاطف أبو حميد



نسخة :الصادر الخارجي

هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail:info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo





مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية





الرقم ٢٧٦٧ / ٤٧/١/٦ ب
التاريخ ٢٨/١١/١٤٣٧ هـ
الموافق ٣٠/٨/٢٠١٦ م

مديرو المدارس الحكومية ومديراتها

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرفق بطيه صورة عن كتاب جامعة الشرق الأوسط رقم ك ع ت / خ/٤٧/١/٤٧ تاريخ ٢٠١٦/٨/٢٧م ، والمتضمن قيام الباحث / فايز محمد شحاده الجعارات بإجراء دراسة ميدانية راجياً تسهيل مهمة وتقديم المساعدة الممكنة له ٠

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة/ للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ للسيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي ٠
ن ٠ ع / ن ٠ م ٢٠١٦/٨/٣٠م